

# Geschäftsführung in Selbsthilfeorganisationen

## Ein Spagat zwischen Anspruch und Machbarkeit?

*Themen/Methoden/Werkzeuge  
für alle, die etwas bewegen wollen*



Christine Kirchner  
Organisationsentwicklung und Coaching

**B.A.G.**  
**SELBSTHILFE**



## Inhalt

|   |           |
|---|-----------|
| ▪ Einführung.....   | 4         |
| <b>1. Strukturelle Besonderheiten in Selbsthilfeorganisationen .....</b>                  | <b>5</b>  |
| <b>2. Organisationsverständnis .....</b>  | <b>6</b>  |
| ▪ Bilder der Organisation ( <i>Anwendung</i> ).....                                       | 6         |
| ▪ Entwurf einer „Landkarte“ Ihrer Organisation zur Orientierung ( <i>Anwendung</i> )..... | 8         |
| <b>3. Veränderungsmanagement.....</b>   | <b>9</b>  |
| ▪ Gelebte Veränderung: Bildübung! ( <i>Anwendung</i> ).....                               | 10        |
| ▪ Phasen der Veränderung .....  | 11        |
| ▪ Ebenen von Veränderungsprozessen in Organisationen .....                                | 11        |
| ▪ Hebel für Veränderungen.....  | 12        |
| ▪ Checkliste für die Planung von Veränderungsprozessen .....                              | 12        |
| ▪ Wozu Veränderung? .....   | 13        |
| ▪ Was ist ein Problem? ( <i>Anwendung</i> ).....  | 13        |
| ▪ Eisbergmodell ( <i>Anwendung</i> ) .....  | 14        |
| ▪ Kräftefeldanalyse ( <i>Anwendung</i> ) .....  | 15        |
| ▪ Formen von Widerstand .....   | 17        |
| ▪ Einstellungen der Beteiligten zu Veränderungen .....                                    | 19        |
| ▪ Mitspieler und Gegenspieler ( <i>Anwendung</i> ).....                                   | 21        |
| <b>4. Entscheidungskompetenz .....</b>  | <b>22</b> |
| ▪ Entscheidungsanalyse unserer Selbsthilfeorganisation ( <i>Anwendung</i> ) .....         | 22        |
| ▪ Entscheidungsebenen in Selbsthilfeorganisationen .....                                  | 22        |
| ▪ Fragen zum persönlichen Umgang mit Entscheidungen ( <i>Anwendung</i> ).....             | 23        |
| ▪ Entscheidungen unter Unsicherheit .....   | 24        |
| ▪ 7 Schritte zur Entscheidungsfindung.....  | 24        |
| ▪ Gefühl oder Verstand? .....   | 25        |
| ▪ Erfahrungen mit einer schweren Entscheidung ( <i>Anwendung</i> ).....                   | 26        |
| <b>5. Spannungsfelder – Ambivalenzen - Dilemmata.....</b>                                 | <b>27</b> |
| ▪ Das Dilemma als Zwickmühle.....   | 27        |
| ▪ Das Dilemma beherrschen! Aber wie?.....   | 28        |
| <b>6. Werte.....</b>  | <b>30</b> |
| ▪ Was leitet mich beim Leiten? ( <i>Anwendung</i> ) .....                                 | 30        |
| ▪ Kulturwerte der Selbsthilfeorganisation ( <i>Anwendung</i> ).....                       | 32        |
| <b>7. Konflikte in Organisationen .....</b>   | <b>33</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| ▪ Konfliktodynamik .....   | 33        |
| ▪ Konflikte erkennen .....   | 34        |
| ▪ Reflecting Team zum Umgang mit organisationalen Konflikten ( <i>Anwendung</i> )..... | 35        |
| ▪ Persönliches Konfliktmanagement ( <i>Anwendung</i> ) .....                           | 36        |
| ▪ Persönlichkeitstypen und Bedürfnisse bei Konflikten ( <i>Anwendung</i> ).....        | 37        |
| ▪ Eskalationsstufen von Konflikten .....   | 38        |
| ▪ Checkliste zur Einschätzung von Konflikten ( <i>Anwendung</i> ).....                 | 39        |
| ▪ Kreative Konfliktanalyse ( <i>Anwendung</i> ).....                                   | 40        |
| ▪ Wertschätzung – was ist das eigentlich? .....  | 41        |
| <b>8. Führung .....</b>  | <b>42</b> |
| ▪ Selbstverständnis ( <i>Anwendung</i> ).....  | 42        |
| ▪ Rollenklärung .....  | 43        |
| ▪ Laterale Führung.....  | 43        |
| ▪ Aufgabe-Kompetenz-Verantwortung ( <i>Anwendung</i> ).....                            | 44        |
| ▪ Entwicklungsthemen von Mitarbeitenden ( <i>Anwendung</i> ).....                      | 45        |
| ▪ Einfluss und Gestaltungsmacht.....   | 45        |
| ▪ Das persönliche Machtprofil ( <i>Anwendung</i> ).....                                | 46        |
| <b>9. Zusammenfassung .....</b>  | <b>47</b> |
| <b>10. Literaturliste/ Blogs/ Links.....</b>   | <b>48</b> |
| ▪ Themenfeld Veränderungskompetenz .....   | 48        |
| ▪ Themenfeld Entscheidungen/ Dilemmata .....   | 48        |
| ▪ Themenfeld Konfliktmanagement.....   | 49        |
| ▪ Themenfeld Führung .....   | 49        |
| <b>Impressum .....</b>   | <b>50</b> |

## ▪ Einführung

### WIE ENTSTAND DIESE ARBEITSMAPPE?

Die vorliegende Arbeitsmappe ist Ergebnis des Projekts „Geschäftsführung in Selbsthilfeorganisationen“. In Interviews und in Workshops mit Vertretungen aus verschiedenen Selbsthilfeorganisationen (SHO) konnten wichtige Themen herausgefiltert und entsprechend aufbereitet werden.

### WIE KANN DIE ARBEITSMAPPE GENUTZT WERDEN?

Die Mappe liefert zu ausgewählten Themen der Geschäftsführung in SHO Hintergrundinfo sowie die Möglichkeit zur konkreten *Anwendung* auf die eigene Praxis und/oder Person (im Inhaltsverzeichnis gekennzeichnet)! Die Arbeitsmappe kann sowohl im Geschäftsstellen- oder Vorstandsteam als auch in Einzelarbeit genutzt werden. Sie kann Impulse liefern für weitere Fortbildungen, für Austausch mit Geschäftsführungen von anderen SHO und als Anleitung für gegenseitige Beratung und Feedback. Wir empfehlen insbesondere die in dieser Arbeitsmappe beschriebene Methode des „Kollegialen Coachings“ im Sinne des sogenannten „*Reflecting Teams*“. Die Literaturliste/ Blogs/ Links kann nur eine kleine Auswahl der Angebote in diesem Bereich darstellen. Sie entstammt der Erfahrung und Empfehlung der Autorin. Außerdem finden Sie eine Reihe von Checklisten und Tools, mit denen Sie neue Blickwinkel auf aktuelle Fragen finden und die Informationsfülle zu Themen und Vorhaben eingrenzen können.

### WAS UNS BEEEINDRUCKTE UND WAS WIR IHNEN WÜNSCHEN:

Wir waren beeindruckt vom großen Zuspruch und Interesse an den angebotenen Themen. Ebenso von der Bereitschaft der Beteiligten, die eigenen Praktiken und Einstellungen selbstkritisch zu hinterfragen und sich mit ungewohnten Fragen und Methoden auseinanderzusetzen. Damit ist in einem ergebnisoffenen Prozess ein Material „aus der Praxis für die Praxis“ entstanden, bei dem *scheinbar nebenbei* die einzigartigen Lernmechanismen der Selbsthilfe zum Tragen kamen - voneinander lernen, selbstgesteuert und realitätshaltig, in vertrauensvollem Rahmen, ermutigt durch vergleichbare Erfahrungen und Fragen der anderen mit Geschäftsführungsaufgaben Betrauten im Raum.

Wir hoffen, dass Sie nachhaltig von diesem Projekt und Material profitieren, um in Ihrem Arbeitsalltag in der Geschäftsführung mit den Kollegen/Kolleginnen sowie mit dem Vorstand und anderen Beteiligten erfolgreich gestalten können.

Christine Kirchner

Organisationsentwicklung & Coaching

Dr. Martin Danner

BAG SELBSTHILFE e.V.

# 1. Strukturelle Besonderheiten in Selbsthilfeorganisationen

Die Anforderungen an die Geschäftsführung speziell in SHO nehmen zu. Das hängt mit verschiedenen Faktoren zusammen: u.a. mit den Rahmenbedingungen der Selbsthilfe, aber auch mit dem allgemeinen Effizienzbestrebungen der modernen Arbeitswelt.

Geschäftsführungsaufgaben werden in SHO zudem unter ganz unterschiedlichen Rahmenbedingungen erbracht (hauptamtlich, ehrenamtlich, in Teams, als Einzelperson etc.).

SHO unterscheiden sich strukturell von anderen Organisationen (Unternehmen, Schulen, Krankenhäusern, Beratungsstellen etc.). Die Verantwortlichen sind dadurch in besonderer Weise gefordert. Folgende Unterschiede seien, auch im Hinblick auf die Erbringung von Geschäftsführungsaufgaben, genannt:

- **Führung als Netzwerk**

Sie führen i.d.R. ein bundesweit aufgestelltes Netzwerk mit unterschiedlichen Ebenen, wo jede eigenständige Untergliederung nur solange Teil des Ganzen bleibt, solange ein Nutzen erkannt wird.

- **Zusammenspiel von (mindestens) 2 Kulturen**

Es gilt das Zusammenspiel von (mindestens) 2 sehr gegensätzlichen Kulturen zu organisieren (Solidarität der basalen Selbsthilfe und Effizienz in der Verbandsführung).

- **Betroffenheit als Kern und Ressource**

Die Betroffenheit der Mitglieder ist gleichzeitig Kern (*im Sinne von Selbstverständnis*) und Ressource einer SHO. Denn Motivation für das unverzichtbare Ehrenamt (*eine zentrale Ressource*) entsteht vor allem durch die hilfreichen Erfahrungen von Betroffenen im Austausch mit anderen Betroffenen.

- **Gestaltungsmacht und Kompetenz**

Immer wieder neu zu verhandeln ist die Frage nach der Gestaltungs-Macht und/oder der Kompetenz: Wer ist wofür zuständig? Vorstand oder/und Geschäftsführung? Wer führt den Laden? Wer entscheidet? Was ist die jeweilige Grundlage?

- **Vielfalt und Partizipation**

Ein geklärter Umgang mit der Vielfalt der Beteiligten (Berufsstand, Prägung, Alter, Kultur, etc.) sowie das unangetastete Postulat einer möglichst breiten Partizipation sind genauso herausfordernd und notwendig wie die Gewährleistung von Zusammenhalt trotz Unterschiedlichkeit.

- **Qualität, Erfahrung und Laientum**

Begriffe wie Qualität, Erfahrung und Laientum haben in SHO ganz besondere Bedeutung. Denn wo sonst wird die Integration von Laientum und Erfahrung als ganz eigene Qualität

erfahren? Gleichzeitig legen die Verantwortlichen Wert auf professionelles Auftreten, auf zeitgemäße Organisation und Führung. Ein Spagat?

- **Widersprüche und Spannungsfelder**

Hauptamtliche verfügen i.d.R. über Fachlichkeit, sind häufig nicht erkrankt und werden für ihre Arbeit bezahlt. Sie vertreten die Werte und die Zielsetzung des Verbands und wollen etwas bewegen. Trotzdem erleben sie mitunter mehr Grenzen als erwartet. Haupt- und Ehrenamt bilden regelmäßig typische Spannungsfelder, die ausbalanciert werden wollen. Widersprüche gibt es auch beim Abwägen von Professionalität und Laienkompetenz. Schließlich geht es immer wieder um die Frage, wie die relevanten Entscheidungen in den Händen der Betroffenen bleiben können – auch wenn die Anforderungen an Organisation (z.B. durch Datenschutzregelungen), Interessenvertretung, Auftreten und Kommunikation (u.a. durch Digitalisierung) steigen.

## 2. Organisationsverständnis

Um Veränderungen in jeglichen Organisationen (*egal ob SH-Organisation, Wirtschaftsunternehmen, Schule oder Krankenhaus*) managen zu können, bedarf es eines Grundverständnisses der Funktionsweise von Organisationen. Organisationen können durch verschiedene „Brillen“ betrachtet werden. Je nach Betrachtungsweise ergeben sich höchst unterschiedliche Steuerungs- und Führungskonzepte. Der Amerikaner Gareth Morgan beschreibt unterschiedliche Metaphern und ihre Implikationen für den Aufbau, die Veränderung und die Steuerung von Organisationen:

- **Bilder der Organisation (*Anwendung*)**

(nach G. Morgan)

Organisationen sind...

- ... wie Maschinen konstruiert und ihre Mitarbeitenden sollen auch so funktionieren.
- ... wie ein Gehirn, denn alles, was geschieht, beruht auf Intelligenz, Datenweitergabe und Lernprozesse.
- ... wie Organismen, denn sie werden geboren, wachsen, reifen, verblühen und sterben.
- ... politische Systeme - regiert wie Staaten und von Interessen gesteuert.
- ... Kulturen mit verbindenden Geschichten, Werten, Glaubenssätzen und Ritualen
- ... sind wie ein Fluss - immer im Wandel begriffen.

Fragen:

- *Durch welche „Brille“ schauen Sie, wenn Sie von Ihrer SHO berichten?*

---

---

- *Welche neue „Brille“ sollten/ wollen Sie einmal ausprobieren?*

---

---

Unsere Art, Organisationen zu deuten, hat großen Einfluss darauf, wie wir sie erleben oder führen. Wer lernt, Situationen aus unterschiedlichen Perspektiven heraus zu betrachten, kann die jeweiligen Grenzen besser erkennen und durch veränderte Herangehensweisen und Umdeutungen neue Lösungsvarianten finden.

*„Nur der Fisch weiß nicht,  
dass er im Wasser schwimmt.“*

Chinesisches Sprichwort

Es ist nicht vorhersehbar, wie sich gezielte Änderungen auf die Beteiligten bzw. die gesamte Organisation oder ihre Entwicklung auswirken. Unser beliebtes „Wenn-dann“-Denken (Ausmachen klarer Ursachen) greift zu kurz. Komplexe Fragen lassen sich nicht einfach beantworten.

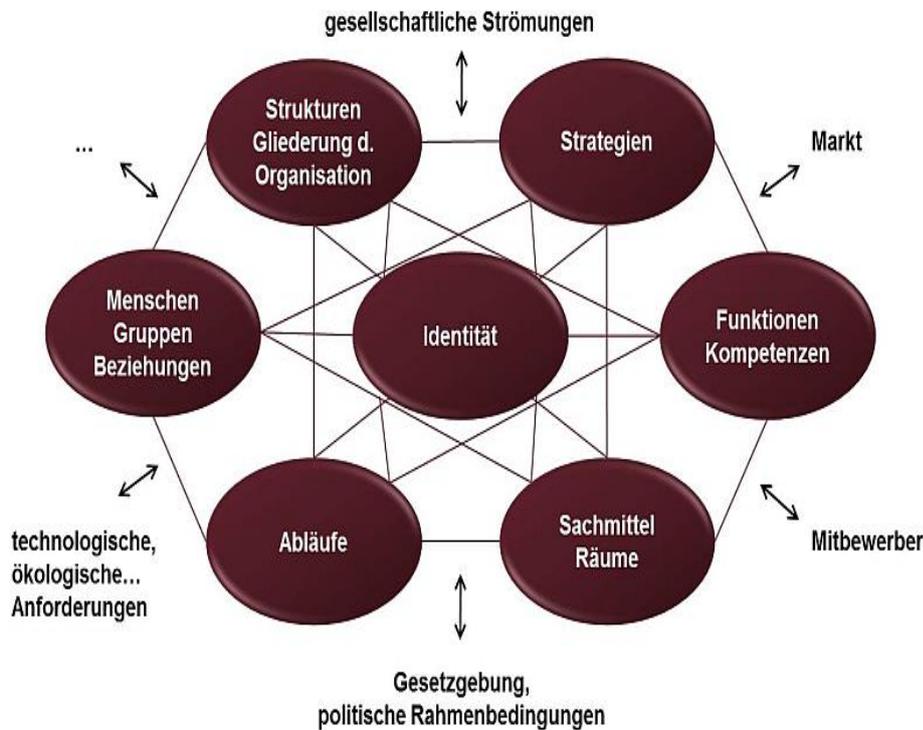
Dennoch sind Führungskräfte in Organisationen nicht handlungsunfähig; sie sollten sich jedoch von der Vorstellung einer direktiven Steuerungsfähigkeit verabschieden.

Hinzu kommt, dass sich innerhalb der Organisation Subsysteme (z.B. Landesverbände) mit eigenen Mustern des Zusammenspiels ergeben - mit eigenen Wirklichkeitskonstruktionen und in jedem Fall mit anderen Beobachterperspektiven als das Gesamtsystem. Es gibt kein Richtig und kein Falsch. Es gibt allerdings die Notwendigkeit, sich zu einigen.

Voraussetzung ist das Beobachten und Analysieren, bevor Handeln Sinn macht. Dazu ist es hilfreich, sich ein Bild von der eigenen Organisation zu machen, d.h. das „Gelände“ zu erkunden. Dazu soll die folgende Anwendung einladen:

## ▪ Entwurf einer „Landkarte“ Ihrer Organisation zur Orientierung (Anwendung)

Die 7 Wesenselemente einer Organisation (nach F. Glasl):



(Abbildung: [http://www2.leuphana.de/personal\\_fuehrung/index.php/Systemische\\_Organisationsentwicklung](http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Systemische_Organisationsentwicklung))

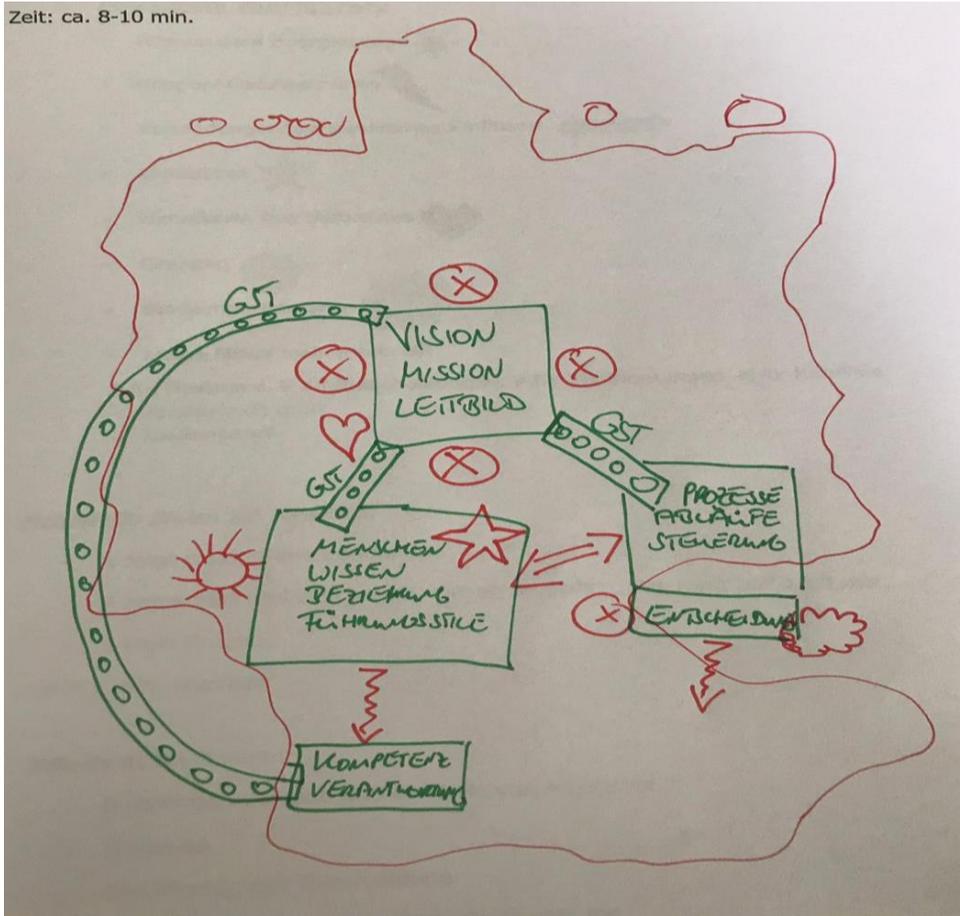
**Schritt 1:** Wählen Sie **die für Sie wichtigen Elemente** aus, entwerfen Sie damit eine Landkarte/ Orientierungskarte Ihres Verbandes/Vereins, ergänzen Sie Stichworte und verknüpfen Sie die Elemente ggf. mit Linien.

**Schritt 2:** Tragen Sie in die Landkarte nun Ihnen passend erscheinende Symbole ein:

- Ressourcen/ Energiezonen 
- Klippen/ Gefahrenzonen 
- Verbindungen/ wechselseitige Einflüsse 
- Lichtblicke 
- Herz/Seele des Verbandes 
- Grenzen 
- Schlechtwetterzonen 
- Meine Rolle/ mein Platz: GF

**Abbildung:** Beispiel einer Landkarte

Zeit: ca. 8-10 min.



### 3. Veränderungsmanagement

Organisationen existieren, weil Menschen alleine nicht solche Leistungen erbringen können. Viele Produkte und Dienstleistungen werden erst durch die Verbindung von Kompetenzen, Ideen und Verfügbarkeiten sowie die entsprechende Arbeitsteilung möglich.

Damit Organisationen funktionieren, brauchen sie geregelte Abläufe und Routinen! Automatismen! Diese sind überlebenswichtig, denn die Organisation kann sich nicht täglich neu erfinden. Sie ist (existenziell) auf Stabilität angewiesen und vermeidet jegliche Unsicherheit.

#### **Veränderungen bedeuten Unsicherheit und werden abgewehrt!**

Routinen und Widerstände können mitunter ein Schutz gegen besinnungslose Neuerungen und kurzfristige Moden sein, die ohnehin keinen Bestand haben.

Gleichzeitig muss die Organisation die Umwelt im Blick haben und auf dortige *relevante* Entwicklungen reagieren. Die Herausforderung besteht darin, mit und aus einer bestehenden Struktur, Neues zu entwickeln und nachhaltig umzusetzen.

Bei jedem Veränderungsprozess durchlaufen die Beteiligten bestimmte Phasen. Bei der nachfolgenden Anwendung lassen sich die einzelnen Phasen im Schnelldurchlauf erleben:

## ▪ **Gelebte Veränderung: Bildübung! (Anwendung)**

Zeit: 20 min.

- **STEP 1**

- *Bild wählen*
- *Wenn alle Anwesenden ein Bild gewählt haben: „Erläutern Sie kurz Ihre Wahl. Was verbinden Sie damit, zu was inspiriert es Sie?“*

- **STEP 2**

- *„Geben Sie nun ihr Bild einem Kollegen/ Nachbarn“. Dafür erhalten Sie dessen Bild.“*

- **STEP 3**

- *„Schneiden bzw. teilen sie nun die Bilder ihrer Kollegen/ Nachbarn in zehn Teile.“*
- *„Geben Sie 5 Teile davon an den Auswählenden zurück.“*

- **STEP 4**

- *„Sie erhalten nun 5 Teile Ihres Bildes zurück. Entwerfen Sie nun aus diesen fünf Teilen ihres Bildes ein neues Bild. Wie sie dabei vorgehen und welche Utensilien sie hierfür zusätzlich nutzen, bleibt ihnen überlassen.“*

*Zeit: 5 min.*

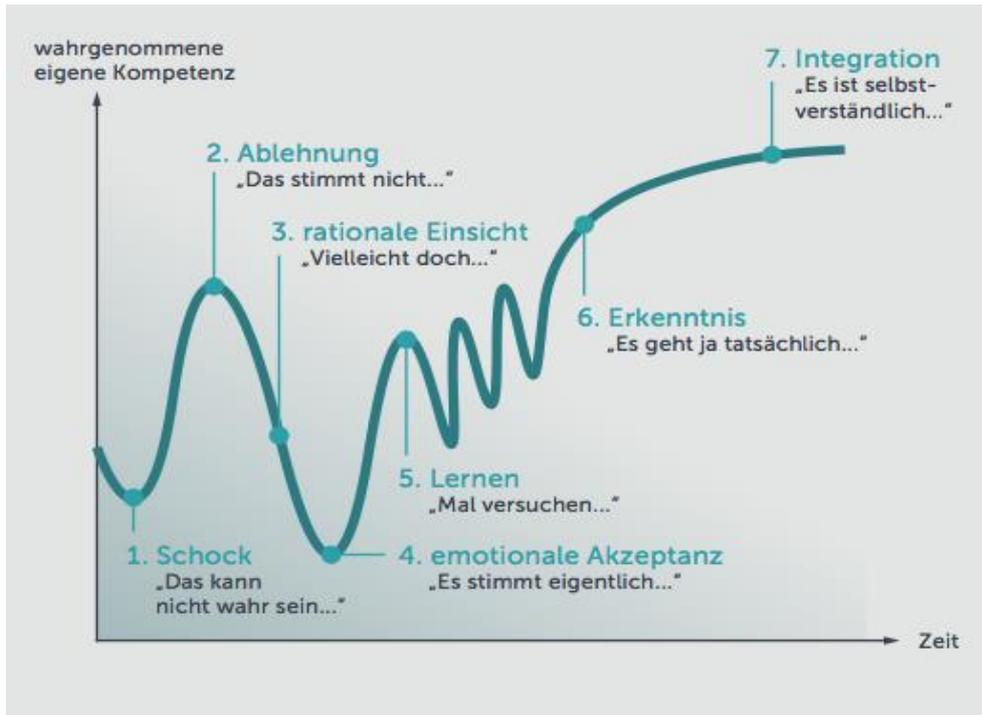
- **STEP 5**

**Frage im Anschluss:**

*Wie haben Sie sich bei der Zerstörung ihres Bildes und beim Entwerfen der neuen Bilder gefühlt?*

-----  
-----  
-----  
-----

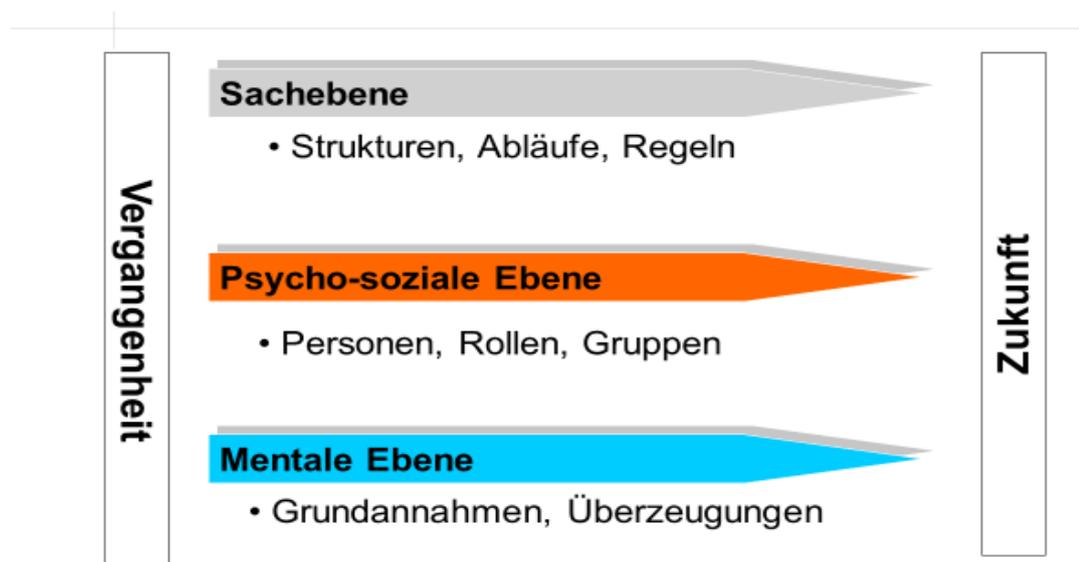
## ■ Phasen der Veränderung



(Abbildung: <https://organisationsberatung.net/change-management-modelle-im-vergleich/>)

## ■ Ebenen von Veränderungsprozessen in Organisationen

Veränderungsprozesse laufen auf verschiedenen Ebenen gleichzeitig ab. Nicht alle Ebenen arbeiten nach demselben Tempo. Was sich auf der Sachebene schnell angehen lässt, kann auf der mentalen Ebene, wo Grundannahmen zur Arbeit oder zur Organisation verändert oder über Bord geworfen werden müssen, viel länger dauern.



(Abbildung: eigene)

## ▪ Hebel für Veränderungen

Viele Maßnahmen mit dem Ziel einer bestimmten Veränderung verlaufen im Sand. Damit Veränderungen eine Chance haben, zu greifen, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein und die „richtigen“ Hebel betätigt werden.

Mögliche Hebel:

- Strukturen und Abläufe
- Strategien
- Personen (*v.a. Kompetenzen und Haltung*)
- Kultur

|                             |                 |
|-----------------------------|-----------------|
| <b>Strukturen + Abläufe</b> | <b>Personen</b> |
| <b>Strategien</b>           | <b>Kultur</b>   |

(Abbildung: *eigene*)

Zwar sind gerade SHO häufig stark von einzelnen Personen (statt von Strukturen) geprägt; dennoch ist es ein Trugschluss, durch den (alleinigen) Ersatz von Personen Veränderungen herbeizuführen. Menschen gehen, doch die Strukturen und die Kommunikationsformen (und v.a. die Organisationskultur) bleiben.

## ▪ Checkliste für die Planung von Veränderungsprozessen

### 1. Leidensdruck sichtbar machen und eine attraktive Zukunftsperspektive erarbeiten:

*„Was passiert, wenn nichts passiert? (Leidensdruck groß genug?)*

*„Wo ist der Unterschied, der (am Ende) einen Unterschied macht?“ (Zukunft attraktiv?)*

### 2. Führungsverantwortung wahrnehmen

*„Welche Änderungen sind notwendig und anzugehen? d.h. die Entscheidung treffen!*

*„Welches Ausmaß und welches Tempo ist angemessen?“*

### 3. Die Beteiligten möglichst frühzeitig einbeziehen

### 4. Umfassend kommunizieren

## 5. Widerstände erkennen und einschätzen

„Welche sind ernst zu nehmen?“

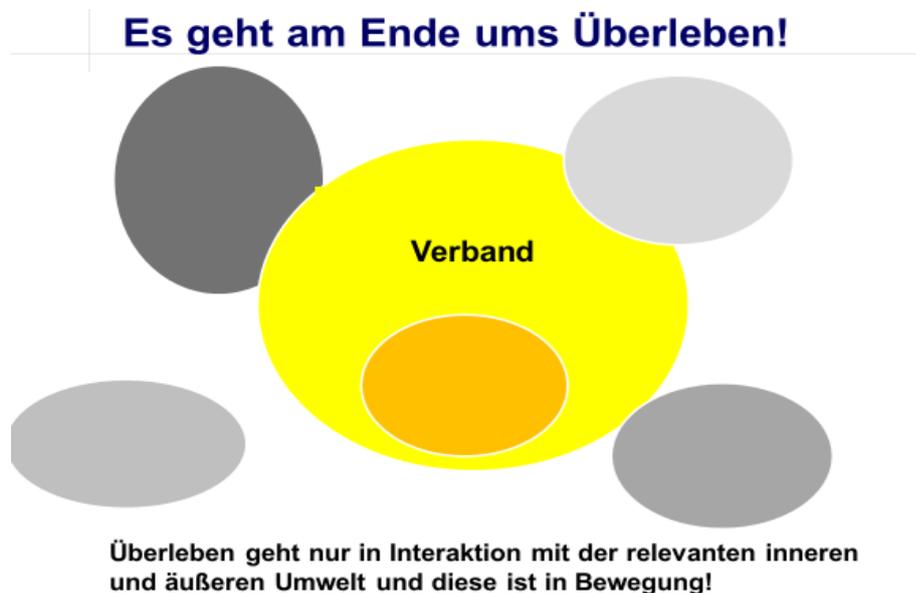
## 6. Motivation, Fähigkeit/ Qualifizierung für den Wandel auf Führungsebene wie auch bei den Mitarbeitern sichern

## 7. Erfolge belohnen – auch wenn sie klein sind

## 8. Dranbleiben und mit Rückschlägen rechnen

### ▪ Wozu Veränderung?

Warum verändern sich Organisationen überhaupt?



(Abbildung: eigene)

Meist werden Veränderungen in Organisationen durch Ereignisse, Druck oder Anforderungen der inneren oder äußeren Umwelt angestoßen! Eine Organisation ist keine Insel! Sie ist angewiesen auf Interaktion mit den relevanten Akteuren und muss sich entsprechend mit ihnen auseinandersetzen.

***Ohne Problem keine Notwendigkeit zur Veränderung!***

### ▪ Was ist ein Problem? (Anwendung)

Schreiben Sie 3 Probleme Ihrer Organisation bzw. aus Ihrem Arbeitsalltag auf!

-----

-----

-----

- Was ist veränderbar? → Problem
- Was ist nicht veränderbar? → Restriktion

(z.B. Vorgaben der Krankenkassen, Begrenzungen des Ehrenamts, wechselnde Vorstände)

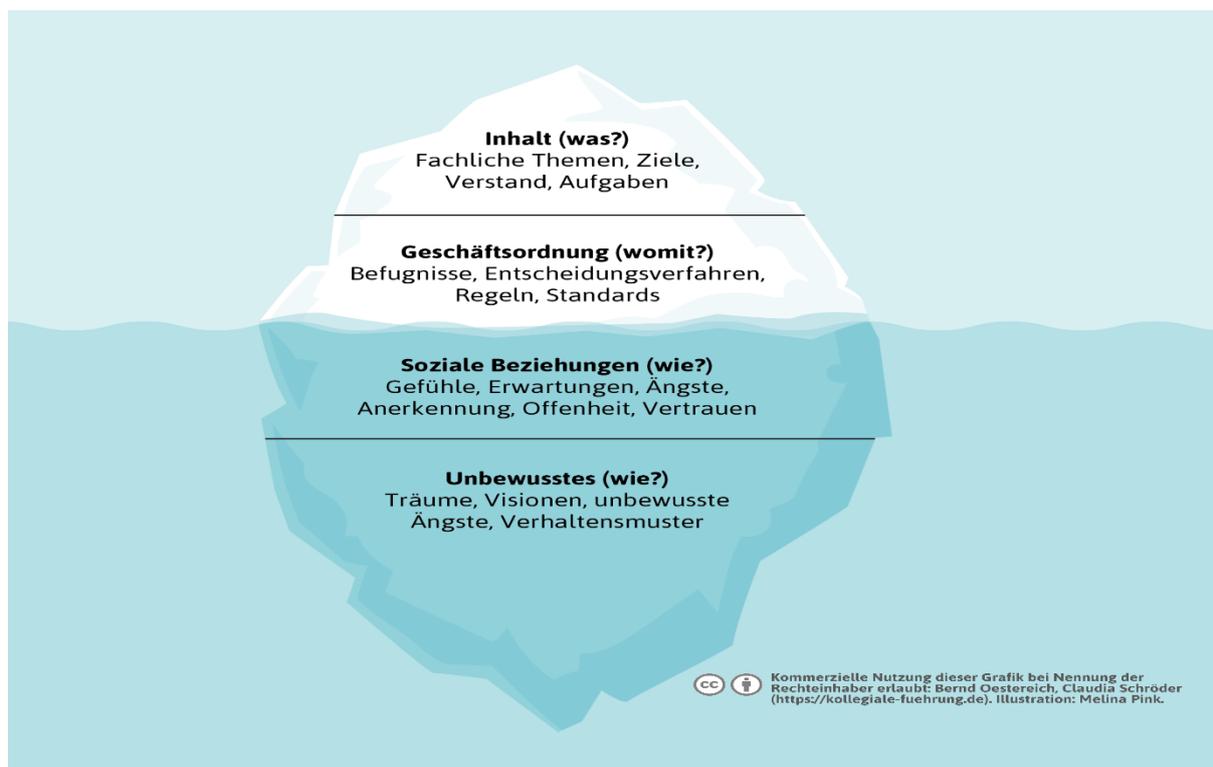
Wir verwenden viel Arbeitszeit darauf, über nicht Lösbares (also Restriktionen) zu sprechen, anstatt uns auf die wirklich lösbaren Probleme zu konzentrieren.

Ein Problem kann auch als negativer Soll-Ist-Abgleich definiert werden (vgl. Retzer). Das birgt unterschiedliche Optionen des Umgangs: Üblicherweise versuchen wir dem Soll gerecht zu werden, in dem wir versuchen, den Ist-Zustand zu verbessern (durch Überstunden etc.). Ein alternativer Lösungsansatz könnte auch sein, das Soll runter zu schrauben oder die Diskrepanz als Restriktion zu akzeptieren.

„Wenn du ein Problem hast, versuche es zu lösen.  
Kannst du es nicht lösen, dann mache kein Problem daraus.“  
Verfasser unbekannt

## ▪ Eisbergmodell (Anwendung)

(nach Oesterreich/ Schröder)



Was ist erkennbar? (Themen, Ziele, Aufgaben, Zuständigkeiten, Regeln etc.)

Was ist nicht sichtbar, aber wirksam? (nicht ausgesprochene Erwartungen, Sorgen etc.)

## ▪ Kräftefeldanalyse (*Anwendung*)

(nach Kurt Lewin)

Unser Vorhaben/ Ziel/ geplante Veränderung/ Innovation ist:

.....

Das angestrebte Ergebnis ist:

.....

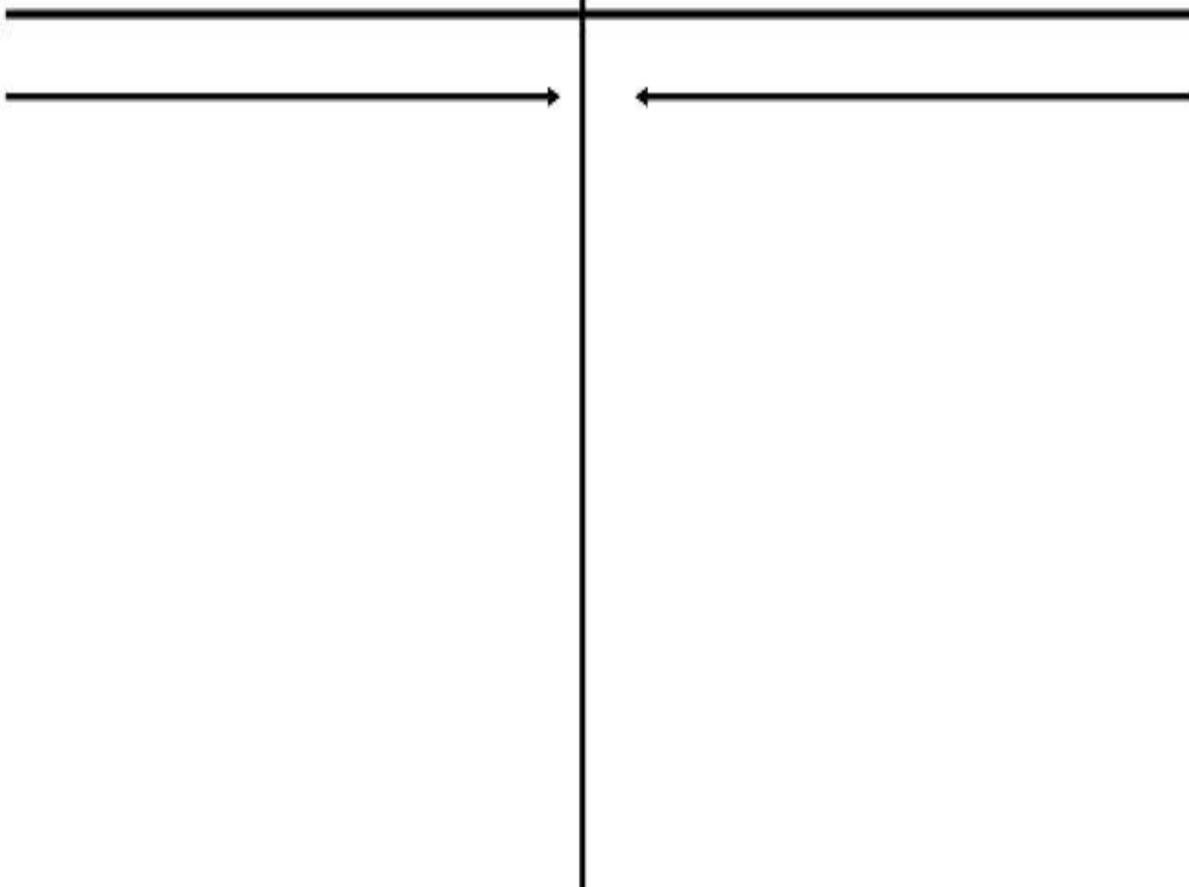
**Ziel - geplante Veränderung / Innovation / Problemlösung:** \_\_\_\_\_

**Pro-Kräfte**

(ermöglichend/stützend/fördernd/dynamisierend)

**Contra-Kräfte**

(hemmend/bremsend/verhindernd)



**Schritt 1:**

Als erstes tragen Sie die Einflussfaktoren („Kräfte“) in beliebiger Reihenfolge ein - zunächst, ohne diese zu gewichten.

- Helfende, unterstützende und hindernde Kräfte *in der eigenen Person* können äußere wie innere sein, z.B. Fähigkeiten, Eigenschaften, Kenntnisse, Stimmungen, Stärken und Schwächen, Erfahrung, Kommunikationsfähigkeiten, meine Position, Ansehen, Beziehungen, Ressourcen, Kontakte, Informationen..., die ich habe oder nicht habe.
- Helfende, unterstützende und hindernde Kräfte durch andere Personen können liegen in z.B. deren Motivationen, Zielen, Interessen; deren Eigenschaften; deren Fähigkeiten, Kenntnissen, Erfahrungen; außerdem in deren Position, Beziehungen und Kontakten, Informationszugängen etc.
- Kräfte, die in weiteren Kontextfaktoren liegen, können z.B. sein: Trends, Modethemen, aktuelle Hypes oder das Gegenteil wie heikle Themen, Mainstream, Stimmungen oder auch die Organisationskultur, Werte, Ressourcen, günstiger Zeitpunkt, ungünstiger Zeitpunkt etc.

**Schritt 2:**

Mit Pfeilen in unterschiedlicher Länge oder Breite markieren Sie danach, wie Sie die Stärke des jeweiligen Einflussfaktors einschätzen.

**Schritt 3**

Dann wählen Sie aus, mit welchen Einflussfaktoren Sie sich vorrangig weiter beschäftigen möchten – entweder, weil diese leicht in Richtung Ihres Ziels zu verändern sind oder weil sie besonders wichtig sind.

**Passende systemische Fragen:**

- *Was passiert, wenn nichts passiert?*
- *Was müsstet Ihr tun, um den Karren so richtig an die Wand zu fahren?*
- *Angenommen das Problem wäre gelöst, was wäre dann anders?*
- *Für wen? Und für wen noch?*
- *Was ist der Preis der Veränderung?*

## Reflexion zu ausgewählten Einflussfaktoren:

Was kann getan werden, um das Kräftefeld im Hinblick auf das eigene Vorhaben positiv zu verändern?

Grundsätzlich können Sie auf zweierlei Arten an den Einflussfaktoren/ Kräften ansetzen, um Ihr Kräftefeld zu verändern:

### 1. *Die förderlichen Kräfte stärken.*

Vorteile: Sie beschäftigen sich mit dem, was Sie motiviert und beflügelt!

Chance: Sie können Unentschiedene, Abwartende und auch Widerständige locken, mehr Mitstreitenden finden!

Risiken: Wenn Sie Widerstände zu sehr ignorieren, provozieren Sie evtl., dass der Widerstand verstärkt wird, evtl. sogar Blockade entsteht. Wenn Sie hindernde Faktoren zu sehr ignorieren, kann Fehlplanung entstehen usw.

### 2. *Die hinderlichen Kräfte abschwächen oder sogar auflösen.*

Chancen: Das Projekt wird auf eine breite Akzeptanz-Basis gestellt und es wird qualitativ verbessert.

Risiken: Diese Strategie kann viel Kraft kosten, sogar wertvolle Kraft und Mittel vergeuden. Es besteht die Gefahr, dass man sich verzettelt und das eigene Ziel aus den Augen verliert; insb. auch, dass man einem Machtspiel erliegt. Die Beschäftigung mit Widerständen hat keine Ausstrahlung und lockt keine neuen Mitstreitenden; sie entwickelt keinen „Sog“.

## ***Was sind Ihre konkreten Ideen und aus Ihrer Sicht passenden Vorgehensweisen für die ausgewählten Einflussfaktoren/Kräfte?***

-----  
 -----  
 -----

## ■ Formen von Widerstand

1. Rationaler Widerstand (basiert auf sachlichen Gründen)
2. Psychischer Widerstand (basiert auf Emotionen, Gefühlen)
3. Politischer Widerstand (basiert auf Macht- und Gruppeninteressen)

Widerstand lässt sich nicht immer sofort als solcher erkennen; er tritt regelmäßig in ähnlichen Erscheinungsformen auf:

- Scheinbare Zustimmung ohne Engagement für die Umsetzung („*Ja, das machen wir schon.*“)
- Schuldzuschreibung auf andere, ohne den eigenen Anteil an der Situation zu sehen („*Die anderen sind schuld.*“)
- Vermeidung des Konflikts („*Am besten wir reden über etwas anderes...*“)
- Methoden werden diskutiert statt Inhalte.
- Arbeitsanweisungen werden nicht beachtet.
- Mangelnde Verbindlichkeit.
- Nebensächliches wird endlos besprochen.

Auf der emotionalen Ebene ist die häufigste Ursache von Widerständen Angst, auch wenn diese in vielen Fällen von den Betroffenen verdrängt wird und deshalb oft sogar nicht bewusst ist: Angst vor Kompetenzverlust, vor Statusverlust, vor mehr Kontrolle, vor Transparenz, vor Arbeitsplatzverlust oder Angst davor, Neues lernen zu müssen (*not invented here*).

Darüber hinaus gibt es viele weitere Ursachen von Widerstand, die im persönlichen oder biographischen Bereich liegen: Wissenslücken, Eigeninteressen, subjektiv empfundener Zielkonflikt, Ignoranz, Sicherheitsbedürfnis, empfundene Kritik am bisherigen Vorgehen, Bedürfnis nach Zugehörigkeit, Bedürfnis nach Macht/ Status etc.

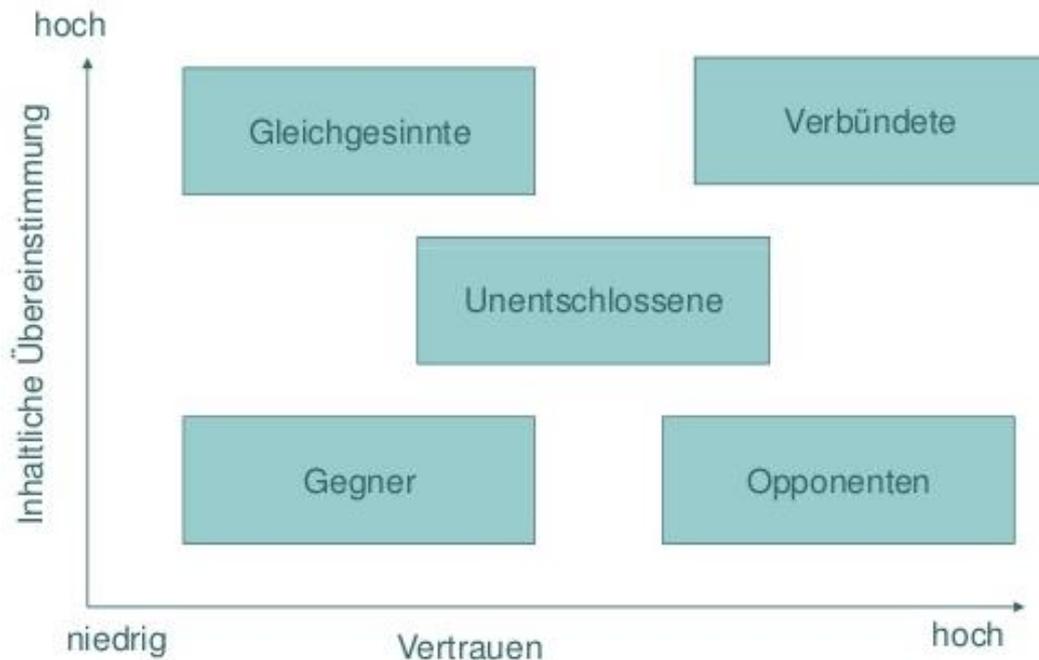
### **Umgang mit Widerständen**

- Grundsätzlich mit Widerstand rechnen bei Veränderungsvorhaben!
- Transparenz und Beteiligung am Veränderungsprozess ermöglichen
- Sich darüber klar werden, was verhandelbar ist – was nicht.
- Passender Rahmen für den Dialog vorsehen (z.B. Workshop, Einzelgespräche).
- Es nicht allen recht machen wollen.
- Wissen, dass Führungskräfte auch unpopuläre Entscheidungen treffen müssen.

Mitunter weisen Widerstände auf grundsätzliche Probleme der Organisation hin, die mit dem Veränderungsprojekt wenig zu tun haben, sich darüber aber Bahn brechen: Das sogenannte Problem hinter dem Problem! In diesem Fall sollten Führungskräfte die Chance nutzen, die eigentlichen Themen auf den Tisch zu bringen und gezielt zu bearbeiten.

## ▪ Einstellungen der Beteiligten zu Veränderungen

Von geplanten Veränderungsprozessen sind i.d.R. mehrere Personen der Organisation betroffen (*Stakeholder*). Sie können in Bezug auf ihre Positionierung und ihr Verhalten gegenüber dem Veränderungsvorhaben wie folgt typisiert werden:



(Abbildung: Clip, LinkedIn)

Gleichgesinnte:

- Sie teilen viele Auffassungen mit mir, werden aber nicht vertrauensvoll auf meiner Seite tätig.

Gegner:

- Sie sind anderer Meinung.
- Sie haben kein Vertrauen zu mir.
- Sie arbeiten aktiv gegen mich bzw. das Vorhaben.

Verbündete:

- Sie sind einer Meinung mit mir.
- Sie stehen zu mir und unterstützen mich.
- Sie helfen Widerstände zu überwinden.

Opponenten:

- Sie denken anders, bekämpfen mich aber nicht.
- Sie können mal förderlich, mal hinderlich sein für mein Vorhaben.
- Sie respektieren mich.
- Sie haben u.U. gute Nachfragen.

### Unentschlossene:

- Sie sind uninteressierte, desinformiert, auch bewusst neutral.
- Sie sind u.U. auch Opportunisten, die warten, was sich entwickelt, um sich der Mehrheit anzuschließen!

Als Führungskraft sollte man die einzelnen Gruppen im Blick haben, da einige wenige Gegner auf andere, grundsätzlich positiv eingestellte Personen ausstrahlen und diese für sich gewinnen können.

### **Empfohlene Strategien mit den jeweiligen Stakeholdern:**

#### Gleichgesinnte:

- Informieren, Unterstützung und Kooperation anbieten
- Vertrauensbildende Aktionen

#### Gegner:

- Darauf achten, dass sie nicht die gesamte Aufmerksamkeit und Energie binden
- Im Blick behalten, aber nicht zu viel Augenmerk schenken
- Emotional distanzieren
- Transparenz geben, wo nötig
- Überzeugen wollen ist Zeitverschwendung.
- Ggf. Juristisch, vereinsrechtlich vorbereitet sein
- Wenn es gar nicht anders geht, sich trennen.

#### Verbündete:

- Mitwirkung organisieren
- Rat und Unterstützung annehmen und bieten
- Konsens sicherstellen

#### Opponenten:

- Positionen klären
- Kritik ernst nehmen und ggf. Änderungen entsprechend vornehmen

## ■ Mitspieler und Gegenspieler (*Anwendung*)

- *Konkretisieren Sie das Veränderungsvorhaben, das Sie umsetzen möchten:*

.....  
.....

- *Welche Personen sind unmittelbar betroffen oder mittelbar betroffen?*

.....  
.....

- *Wie würden Sie die Personen entsprechend dem Schema oben einordnen?*

.....  
.....

- *Konkretisieren Sie, was das konkret für den Umgang mit den betroffenen Personen bedeutet:*

.....  
.....

**Jeder Veränderung braucht (mindestens) eine Entscheidung.**

## 4. Entscheidungskompetenz

In SHO werden wie in allen Organisationen an verschiedensten Stellen Entscheidungen von unterschiedlicher Tragweite und Komplexität getroffen.

### ▪ **Entscheidungsanalyse unserer Selbsthilfeorganisation** *(Anwendung)*

- Wie treffen wir in der Geschäftsstelle/ Vorstand üblicherweise Entscheidungen?

.....  
.....

- Welche Entscheidungen treffen wir ohne Schwierigkeiten? Welche Entscheidungen fallen uns schwerer?

.....  
.....

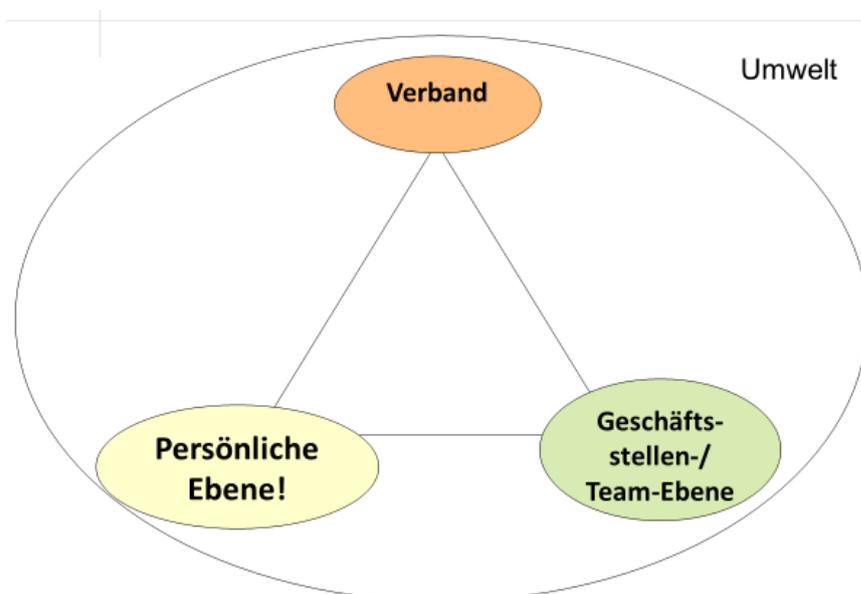
- Welche Entscheidungen schieben wir vor uns her? Welche vermeiden wir ganz?

.....  
.....

- Was passiert, wenn wir Entscheidungen vor uns herschieben? Was passiert, wenn wir Entscheidungen vorschnell treffen?

.....  
.....

### ▪ **Entscheidungsebenen in Selbsthilfeorganisationen**



**(Abbildung:** eigene in Anlehnung an das TZI-Modell, Ruth Cohn)

Vor Entscheidungen ist es klärend, sich die jeweilige Entscheidungsebene bewusst zu machen.

Geht es bei der anstehenden Entscheidung vorwiegend um...:

- ...meine persönlichen Interessen, Ziele und/oder Einstellungen?
- ...die Sicht und Interessen der Geschäftsstelle/ meines Teams/ des geschäftsführenden Vorstands?
- ... um den Verband als Ganzes?

## ▪ Fragen zum persönlichen Umgang mit Entscheidungen (Anwendung)

### Was macht wichtige Entscheidungen für uns schwierig?

In der Regel haben wir Sorge vor der Verantwortung, *Angst vor Fehlern und Folgen, sind unfähig, uns festzulegen und kämpfen mit einer komplexer werdenden Multioptionsgesellschaft.*

### Was ist für Sie eine gute Entscheidung?

- Welche Kriterien sind Ihnen wichtig?

-----  
-----

### Wann beurteilen Sie die Qualität einer Entscheidung?

- Vor der Entscheidung oder danach?

-----  
-----

### Was für ein Entscheidungstyp sind Sie?

- Intuitiv oder rational?
- Entscheidungsmaximierer? (*Entscheidung treffen ist erst dann möglich, wenn möglichst keine Unsicherheiten mehr da sind.*)

-----  
-----

## ▪ Entscheidungen unter Unsicherheit

Wir haben mehr Angst davor, etwas zu verlieren, als Interesse daran, etwas (Neues) zu gewinnen.

- Wir neigen also eher dazu, so zu entscheiden, dass der Status quo erhalten bleibt.
- Die einmal eingenommene Position wird nicht gerne aufgegeben.

(vgl. Studie: Entscheidungen unter Risiko, Kahnemann 2002)

## ▪ 7 Schritte zur Entscheidungsfindung

### 1. Welche Entscheidung ist überhaupt zu treffen!

- *Nicht unter Angst oder Ärger entscheiden, das verengt den Fokus!*
- *Was könnte noch das Problem sein? Was ist das Problem hinter dem Problem?*
- *Warum? Warum? Warum?*

Beispiel:

*Entscheidung, die zu treffen ist, lautet: Woher Kapazitäten/ Gelder zur Erneuerung der Website bekommen! Antrag stellen? Oder andere Geldquelle?*

- **Warum** gibt es keine Kapazitäten für die Website? (Weil alle Mitarbeiter mit anderen Aufgaben beschäftigt sind! und Internes immer Vorrang hat!)
- **Warum** sind alle Mitarbeiter mit anderem beschäftigt? (Weil Internes aktuell so viele interne Themen gibt und Internes immer Vorrang hat!)
- **Warum** hat Internes Vorrang? (Weil es einen Beschluss eines nicht mehr amtierenden Vorstands dazu gibt.)

d.h. die zu treffende Entscheidung könnte auch lauten:

→ „Wie nutzen wir künftig unsere Arbeitskraft am besten? Was sollte wann Priorität haben?“

### 2. Die richtigen Leute um Rat fragen

- *Erfahrung zählt doch!*
- *Die Mehrheitsmeinung muss nicht auf Sie zutreffen!*
- *Bedenke die Harmoniefalle!*
- *Bestätigung suchen oder echten Rat?*

### 3. Kritiker nutzen

- *Was könnte dran sein an der Meinung der anderen?*
- *Will ich Recht behalten oder eine gute Entscheidung treffen?*

### 4. Stresstest

- *Durchspielen von möglichen Gründen fürs Scheitern und entsprechender Maßnahmen, die dann zu treffen sind!*

→ *Wären diese Maßnahmen akzeptabel?*

## 5. Eine Nacht drüber schlafen!

- *Wirkung des Unbewussten nutzen!*
- *Kann die Entscheidung auch morgen getroffen werden?*

## 6. Die Folgen der Entscheidung in 5 Jahren

- Was wäre in 5 Wochen, 5 Monaten oder in 5 Jahren, wenn ich diese Entscheidung heute treffe?

→ *Relativieren der Tragweite*

## 7. Deadline setzen und umsetzen

- *Zu viele weitere Informationen verwirren und machen uns handlungsunfähig.*
- *Brauche ich 100%-ige Sicherheit?*

## ▪ Gefühl oder Verstand?

Der Verstand sagt A, der Bauch sagt B. Was tun?

Die Integration von beidem, sowohl kognitiven als auch emotionalen Informationsquellen, ist die Voraussetzung für stimmige Entscheidungen.

Menschen verfügen über ein emotionales Erfahrungsgedächtnis, wo emotionale Erfahrungen abgespeichert sind. Über sogenannte somatische Marker (körperliche Signale), die alle unsere Entscheidungen begleiten, erhalten wir Hinweise für anstehende Entscheidungen. Wenn wir diese nicht in den Abwägungsprozess miteinbeziehen, dann verzichten wir auf einen Großteil unserer vorhandenen Informationen. Rational ist das nicht.

Genauso wenig empfehlenswert ist es, allein den somatischen Markern zu folgen. Denn, was in der Vergangenheit gut war, muss in der Zukunft nicht das Richtige sein.

*Ausführlich dazu:*

[http://majastorch.de/download/artikel/artikel\\_gesundheitsnachrichten\\_20100326.pdf](http://majastorch.de/download/artikel/artikel_gesundheitsnachrichten_20100326.pdf)



## ▪ Erfahrungen mit einer schweren Entscheidung (Anwendung)

***Was war die die letzte große, schwere Entscheidung, die Sie im Rahmen der SHO oder privat getroffen haben?***

- Wie sind Sie vorgegangen?
  
- Welche der 7 oben genannten Schritte sind Sie gegangen?

Zeit: 15 min.

### **Raum für eigene Notizen**

---

---

---

---

## 5. Spannungsfelder – Ambivalenzen - Dilemmata

In allen Organisationen gibt es Spannungsfelder, die Widersprüche in sich tragen und die ausbalanciert werden müssen. In SHO erleben wir ein typisches Spannungsfeld zwischen Haupt- und Ehrenamt, was sich nie vollständig auflösen lässt. Aber auch die Spannungsfelder zwischen Verändern und Bewahren, zwischen Alt und Jung, zwischen Vorgaben und Selbstorganisation etc. gilt es auszuhalten und möglichst auszubalancieren. In diesen Spannungsfeldern sind Führungskräfte häufig hin und her gerissen. Mal schlägt das Pendel eher in die eine Richtung, mal in die andere – je nach Gewichtung, Zeitpunkt oder Gesprächspartner. Es gibt einfach keine Eindeutigkeit. Man erlebt Zerrissenheit und Zwiespältigkeit – **Ambivalenzen** - die ausgehalten werden müssen, solange noch keine Entscheidung gefallen ist bzw. gefällt werden kann.

In dem Zusammenhang spricht man auch von Dilemmata. Dilemmata werden häufig als „doppelt doofe“ Entscheidung bezeichnet, da es sich um zwei gleichwertige, komplett gegensätzliche Alternativen handelt - beide mit heftigem „Pferdefuß“. Hinzu kommt zeitlicher Entscheidungsdruck! Kurzgefasst: *„Es muss entschieden werden, aber eigentlich geht es gar nicht! Zwischen Pest und Cholera!“*

### Die „doppelt doofe“ Entscheidung

|   |                    |
|---|--------------------|
|  |                    |
| Hauptamt  | Ehrenamt           |
| Vorgaben  | Selbstorganisation |
| Bewährtes   | Neues              |

(Abbildung: eigene)

Ein in SHO zunehmendes Spannungsfeld, mit dem Geschäftsführungen zurecht kommen müssen, bezieht sich auf die beiden Pole „Qualität versus Wirtschaftlichkeit/begrenzte Ressourcen“.

### ▪ Das Dilemma als Zwickmühle

Dilemmata sind vergleichbar mit Zwickmühlen. Folgendes sollte in dem Zusammenhang beachtet werden:

#### **Dilemmata sind kein Fehler der Führung und kein Zeichen von Inkompetenz:**

- Dilemmata gehören zum Kerngeschäft der Führung! Sie sind typisch für Organisationen! Warum?

## Gründe für Dilemmata:

- Ressourcenknappheit: Bei unendlichen Ressourcen gäbe es nicht die Notwendigkeit zwischen Qualität und Wirtschaftlichkeit wählen zu müssen, was ein häufiges Dilemma darstellt.
- In Organisationen kann man durch Arbeitsteilung an verschiedenen Stellen gleichzeitig sein! Dadurch entstehen verschiedene Perspektiven mit partikularen, z.T. entgegengesetzten Interessen! Mach ich es als Führungskraft dem einen oder dem anderen recht?

## Dilemmata sind nicht rein logisch oder über Algorithmen zu lösen:

- Es braucht eine menschliche Entscheidung!

## Dilemmata sind nicht auflösbar, aber beherrschbar!

### ■ Das Dilemma beherrschen! Aber wie?

#### 1. Das Dilemma erkennen

*Wenn das Dilemma nicht als solches erkannt wird, dann wird u.U. versucht es zu lösen, was unnötige Energien kostet. Dilemmata sind nicht aufzulösen.*

#### 2. Das Dilemma aussitzen

*Möglicherweise ist der Entscheidungsdruck weniger groß als zunächst angenommen. Dann hat man Zeit neue Informationen zu sammeln. Dabei könnte sich herausstellen, dass Alternative A doch besser ist als Alternative B.*

#### 3. Das Dilemma delegieren

*Mitunter ist das auf der Geschäftsführungsebene bestehende Dilemma im Vorstand gar keines, da hier klar darüber entschieden werden kann.*

#### 4. Sowohl A – als auch B tun

*In manchen Fällen ist es möglich beide Alternativen umzusetzen, zumindest zum Teil, in bestimmten Bereichen, eine Zeit lang etc. Nicht immer ist es nötig, die Entscheidung allumfassend und absolut und für alle Zeiten umzusetzen. Es geht darum differenzierter und weniger eng zu denken, um neue Möglichkeiten im Umgang mit (scheinbar unauflösbaren) Dilemmata zu erkennen.*

#### 5. Manchmal gibt es doch noch ein C

*Das Dilemma kann u.U. auch als Scheindilemma entlarvt werden! Dann gibt es neben A und B doch noch eine Möglichkeit C.*

## 6. Die zweitbeste Lösung

*Oft hängen wir an der besten Lösung fest; es fällt uns schwer vom Ideal abzuweichen! Aber nicht selten sind die zweitbesten Lösungen sogar die besseren. Man spart dabei aus unterschiedlichen Gründen Ressourcen.*

## 7. Die jeweiligen Preise vergleichen und sich für A oder B entscheiden

*Egal, ob die Entscheidung für A oder B fällt, es ist immer ein Preis zu zahlen. Dabei ist zu klären, welcher Preis jeweils zu zahlen ist für eine der beiden gegensätzlichen, sich ausschließenden Alternativen.*

- Zu welchem Preis bin ich eher bereit?
- Wo bin ich am ehesten im Einklang mit meinen Werten?

## Verantwortete Entscheidung, statt richtige Entscheidung!

Da prinzipiell immer auch eine andere Entscheidung denkbar gewesen wäre, ist Eindeutigkeit („so und nur so ist es richtig!“) eine Utopie! Vorankommen im Dilemma heißt dann eine Wahl zu treffen, die verantwortbar ist. Wenn es eine allein richtige Entscheidung nicht gibt, dann ist die Frage, welche Kriterien als Orientierung dienen können. Hier ist i.d.R. eine Auseinandersetzung mit handlungsleitenden Werten hilfreich. Auf der Werteebene lassen sich die Entscheidungsalternativen häufig klarer einordnen.

- *Für welche Werte will ich/ die Organisation stehen?*
- *Was will ich mir nicht vorwerfen lassen?*

## 6. Werte

Langfristig können wir dann am besten arbeiten, wenn wir uns im Einklang mit unseren Werten befinden. Als Orientierung für sinnvolles Handeln dienen Werte! D.h. Werte machen Sinn! Sie zeigen uns auf, was (welche Arbeitsweise) für uns Sinn macht und wo wir uns zugehörig und aufgehoben fühlen.

### ▪ Was leitet mich beim Leiten? (Anwendung)

Es ist nicht so leicht, die eigenen Werte direkt zu benennen.



(Abbildung: <https://www.wildenmann.com/blog/trendsundinnovationen/mit-werten-fuehren>)

#### 1. Schritt: Schlüssel, um Ihre Werte zu finden

- **Was ist mir wichtig in meinem beruflichen Umfeld?**

*Versuchen Sie sich davon zu lösen, was andere meinen oder was sozial erwünscht ist. Es geht um IHRE ganz persönlichen Werte!*

- **Welche meiner bisherigen Leistungen haben mich besonders stolz und zufrieden gemacht?**

- **Wie reagiere ich in Stresssituationen bzw. unter Druck?**

*Immer wenn Sie sich schnell zwischen verschiedenen Verhaltensweisen entscheiden müssen, werden Sie eher danach handeln, was Ihnen im Augenblick am wichtigsten und wertvollsten ist. Hier treten Ihre wahren Werte zu Tage.*

- **Was sind die Ursachen, wenn ich mich nicht wohl fühle in meiner Haut?**

*Wenn Sie sich unwohl fühlen in Ihrer Haut, deutet dies darauf hin, dass Sie gerade gegen einen Ihrer Werte handeln.*

## 2. Schritt: Werte im Arbeitskontext leben

- Die 5 wichtigsten Werte für Sie im Umgang mit Kollegen, Mitarbeitern, Vorgesetzten auswählen! Ruhig hohe Ansprüche haben und ehrlich sein!

---

---

- Welche Werte lebe ich am meisten – priorisieren!

---

---

- Welche Werte prägen mein Verhalten auch in schwierigen Situationen?

---

---

- Wie stark ist mein Bedürfnis nach (z.B. Qualität, Effizienz, Offenheit etc.) hier im Team verwirklicht?

+4

+3

+2

+1

0

-1

-2

-3

-4

- Was kann ich tun, dass es mehr wird? Ganz konkret im Alltag? Erster Schritt?
- Was kann ich tun, damit die anderen ihre Werte mehr zeigen?
- Denken Sie an einen typischen Konflikt im Alltag: Wie haben Sie da Ihre Werte zum Ausdruck gebracht?

**Exkurs:**

- Was hat mich geprägt? Woher habe ich diese Werte?

.....I  
 n welchen Lebenssituationen war ich gefordert, meine Werte, verstärkt zu zeigen?

.....

### ▪ Kulturwerte der Selbsthilfeorganisation (*Anwendung*)

Das Konzept der Organisationskultur nach Schein besagt, dass sich in jeder Organisation eine Kultur entwickelt, die das kollektive und individuelle Verhalten der Mitarbeitenden bestimmt. Sie ergibt sich v.a. aus dem Zusammenspiel von Werten, Normen, Denkhaltungen und Regeln einer Organisation und drückt sich in verschiedenen Formen aus. Interessant sind in dem Zusammenhang die nachfolgenden Begriffe:

Beschreiben Sie, wie folgende Kulturbegriffe bei Ihnen in der SHO sichtbar/spürbar werden:

- Tabus
- Symbole
- Rituale
- Sakralräume
- Geschichten und Mythen
- Gründer-/ Schöpfergestalten
- Erfolge
- Misserfolge
- Erblasten
- Visionen
- Was wird hier belohnt?
- Was wird eher sanktioniert?
- Worauf ist man hier stolz?
- Was bedauert man?

### **Was sind aus Ihrer Sicht wichtige Leit-Werte Ihrer SHO?**

.....

.....

*“This is how we do things around here.”*

*„So machen wir das hier.“*

*Bright und Parkin*

## 7. Konflikte in Organisationen

*„Eine lebendige Organisation hat Konflikte,  
solange sie lebendig ist.  
Eine konfliktfreie Organisation ist  
eine tote Organisation.“*

Retzer

Man unterscheidet drei Arten von Konflikten: 1. Konflikte in Organisationen, 2. Konflikte zwischen (mindestens) zwei Personen (soziale Konflikte) und 3. innere Konflikte, die sich „nur“ in mir abspielen. Im folgenden Abschnitt geht es im Wesentlichen um Konflikte in Organisationen.

Konflikte in Organisationen können unterschiedliche Ursachen haben. Die Anforderungen der Organisation entsprechen eben nicht immer den Interessen und Bedürfnissen der Mitarbeiter. Damit gilt es einen Umgang zu finden. Häufig spielen Dilemmata eine Rolle. Wenn wir Dilemmata missachten oder verkennen und das Unmögliche ermöglichen wollen, (ver-)kämpfen wir uns in der Regel unnötig. Die Folge sind Überstunden, noch mehr Arbeit in noch weniger Zeit, Email-Fluten, angespannte Stimmung etc. All das löst das Problem bekanntermaßen nicht, da Dilemmata langfristig auf diese Art nicht auflösbar sind. Im Gegenteil! Konflikte bahnen sich an, die nichts mehr mit der Sachebene zu tun haben. Wie kann das aussehen?

### ▪ Konfliktodynamik

Häufig entsteht bei missachteten, nicht erkannten Dilemmata eine starke Konfliktodynamik. Ein wesentlicher Grund ist, dass über kurz oder lang zu viele negative Emotionen aufkommen, die verarbeitet bzw. adressiert werden müssen! Die Konfliktodynamik durchläuft dann folgende Stufen:

- Personalisierung *„Wenn der Vorstand/ der Landesverband xy nicht so wäre ....!“*
- Dämonisierung: *„Typisch für die da oben! Die in der Geschäftsstelle!“*
- Polarisierung: *„Dafür sind wir nicht zuständig!“*

***Die Folge ist eine Entsolidarisierung - statt die Haltung: Wie kriegen wir diese schwierige Situation gemeinsam hin!***

Die oben beschriebene Dynamik ist der Hintergrund der überwiegenden Mehrheit aller Konflikte in Organisationen. Auslöser ist in der Regel eine Zunahme des Beanspruchungserlebens.

## Teufelskreis bei höheren Anforderungen.....



(Abbildung: eigene)

### ▪ Konflikte erkennen

In komplexen Systemen sind Ursache und Wirkung von Prozessen nicht klar zurechenbar! (vgl. *systemische Ansätze*). Das gilt auch für Konfliktursachen!

In der Regel haben wir einen Konflikt über den Konflikt (nicht mehr über das ursächliche Thema). Trotzdem erfolgt häufig eine Personalisierung!

Sachkonflikte sind deshalb ganz schnell keine Sachkonflikte mehr!

Auslöser für Konflikte in Organisationen sind häufig Überforderung bzw. ein verstärktes Beanspruchungserleben der Personen. Diese können von außen kommen, durch Mehrarbeit oder zunehmende bürokratische Vorgaben entstehen.

### Hilfreich kann auch sein, die eigenen Überzeugungen auf die Probe zu stellen:

- *Bin ich gefangen im eigenen Netz: Welchen persönlichen, hinderlichen Glaubenssätzen hänge ich an? („Das widerspricht meinem Pflichtgefühl! Das gehört sich nicht!“)*
- *Bin ich gefangen im Netz der verbandlichen Spielregeln? („Dann bin ich weg vom Fenster .....!“)*

### Nicht immer sind die Risiken so hoch wie angenommen:

*„Angenommen Sie wagen es, .... was würde passieren? Und dann? Und dann?“*

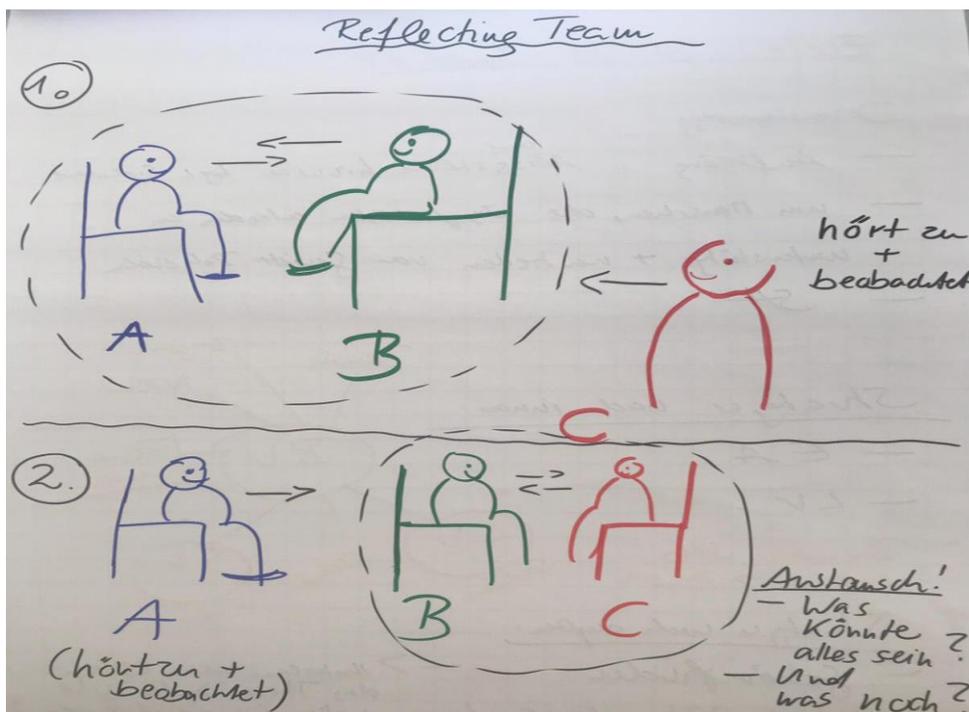
Zielführend kann es sein, die möglichen Szenarien einmal zu Ende zu denken (Apokalypse als Vorletztes!) Es gib ein Danach!

## ▪ Reflecting Team zum Umgang mit organisationalen Konflikten (Anwendung)

Einen (latenten) Konflikte oder eine anstehende Entscheidung auf der "Landkarte" Ihrer Organisation auswählen! Zeit: ca. 20 min.

3 Personen setzen sich zusammen, um aus unterschiedlichen Perspektiven an einem Problem zu arbeiten!

- A gibt einen Fall vor und erzählt!
- B hört zu, stellt Verständnisfragen!
- C beobachtet (ggf. auch D und E), wie A erzählt und welche Fragen B stellt.
- Wenn die Fragen von B abgeschlossen sind, dann beginnt ein Austausch zwischen B und C mit Mut zur Hypothesenbildung: *Was könnte alles sein? Und was noch? Woran könnte es liegen, dass.....?*
- A hört zu und lässt die Ideen wirken!
- Gemeinsame Besprechung und Auswertung:
  - Was war für A eine neue Erkenntnis, Idee oder Perspektive?
  - Worüber lohnt es sich nachzudenken?
  - Was sind die konkreten nächsten Schritte zur Lösung des Problems?



(Abbildung: eigene)

Systemisch betrachtet bilden A und B im Austausch ein Subsystem. C hat eine Art Außenperspektive. Dasselbe gilt, wenn B und C miteinander sprechen. Dann ist A in der Außenperspektive (obwohl es sich ja um sein/ihr Problem handelt).

### **Systemische Fragen, die von B oder C gestellt werden könnten:**

- Wo ist der Unterschied, der einen Unterschied macht?
- Gibt es ein wiederkehrendes Muster!
- Welche Funktion erfüllt das (scheinbar negative) Muster?
- Inwiefern könnte es systemerhaltend wirken?
- Wie könnte die Zahl der Möglichkeiten wachsen?

### **■ Persönliches Konfliktmanagement (Anwendung)**

Die Erfahrungen und Prägungen zu Auseinandersetzungen und Konflikten sind sehr unterschiedlich. Hilfreich ist es, die eigenen Prämissen, Fallen oder Stärken zu kennen.

- Was löst das Thema „Konflikte“ bei mir aus?

.....  
 .....  
 .....

- Wie war meine letzte Erfahrung, die ich im Zusammenhang mit Konflikten, Spannungen oder Meinungsverschiedenheiten hatte?

.....  
 .....  
 .....

- Was war mein Anteil und was war typisch für mich?

.....  
 .....  
 .....

- Wie gut gelingt es mir i.d.R. Konflikte anzusprechen?

.....  
 .....  
 .....

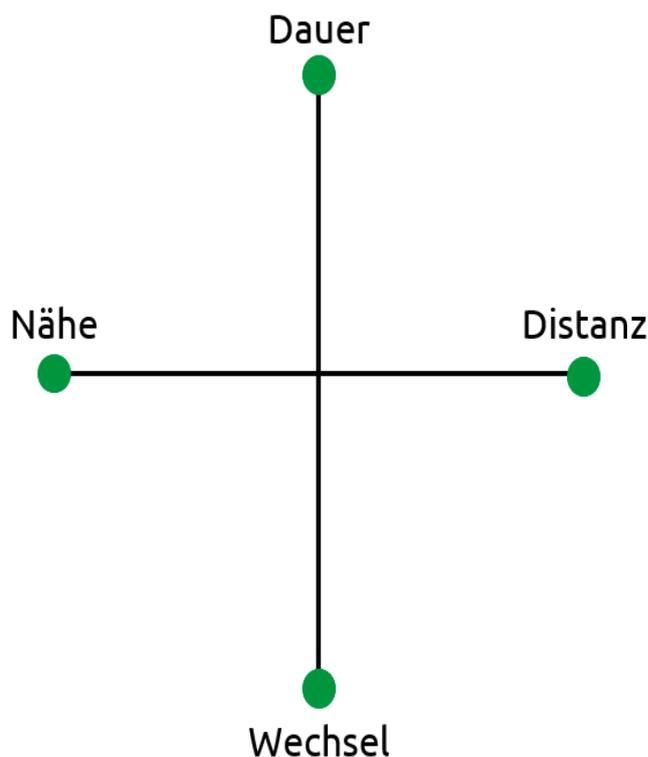
- Welche Rolle spielt meine familiäre Prägung?

- Was betrachten Sie als Ihre Stärken und Schwächen im Umgang mit Konflikten?

Zeit: 30 min.

## ▪ Persönlichkeitstypen und Bedürfnisse bei Konflikten (Anwendung)

Persönlichkeitstypen helfen uns dabei uns und andere einzuschätzen. Sie werden oft missverstanden, weil wir vermeintlich jemanden in eine Schublade stecken, ihn also „fixieren“, so dass er in seiner Handlungsfreiheit eingeschränkt ist. Veränderung und Entwicklung sind jedoch immer möglich. Wenn wir das beachten, dann kann das bekannte Modell nach Riemann hilfreich sein. Es ergeben sich anhand des Wertekreuzes vier verschiedene Persönlichkeitstypen, die entlang der Attribute Dauer, Wechsel, Nähe und Distanz festgemacht werden können.



### Nähe-Tendenz:

Kontaktfreudig, ausgleichend, verständnisvoll und akzeptierend. Wichtig ist gutes Arbeitsklima. Freundlich warmherzig, schenkt und genießt Vertrauen. Empathisch. Konfliktvermeidung.

### Distanz-Orientierung:

Sachlich, kühl, distanziert, arbeitet am liebsten alleine. Klar umrissene Aufgabenbereiche. Abgrenzungsfähigkeit. Sachlich-kritisch, unabhängig. Wirkt unpersönlich und abweisend.

### Dauer-Orientierung:

Ordentlich, gewissenhaft, strukturiert. Perfektes Zeitmanagement. Struktur, Sicherheit, Pünktlichkeit. Veränderungen werden skeptisch gesehen. Konservatismus, Dogmatismus, Prinzipien.

### Wechsel-Mensch:

Kreativ, phantasievoll, flexibel. Oft auch chaotisch. Spontaneität. Begeisterungsfähigkeit, liebt das Risiko, das Neue und Unkonventionelle. Innovativ. Weicht Verpflichtungen, Vorschriften Regeln aus.

(Abbildung: nach Riemann-Thomann, umgesetzt von Björn Schmitz, Hrsg. EFAS Stuttgart)

- Ordnen Sie sich ein in die Matrix oben ein!
- Was brauchen Sie, um einen Konflikt besprechen und lösen zu können?
- Wo in der Matrix könnten Ihre MitarbeiterInnen/KollegInnen/Vorstandsteam stehen?

### Raum für eigene Notizen

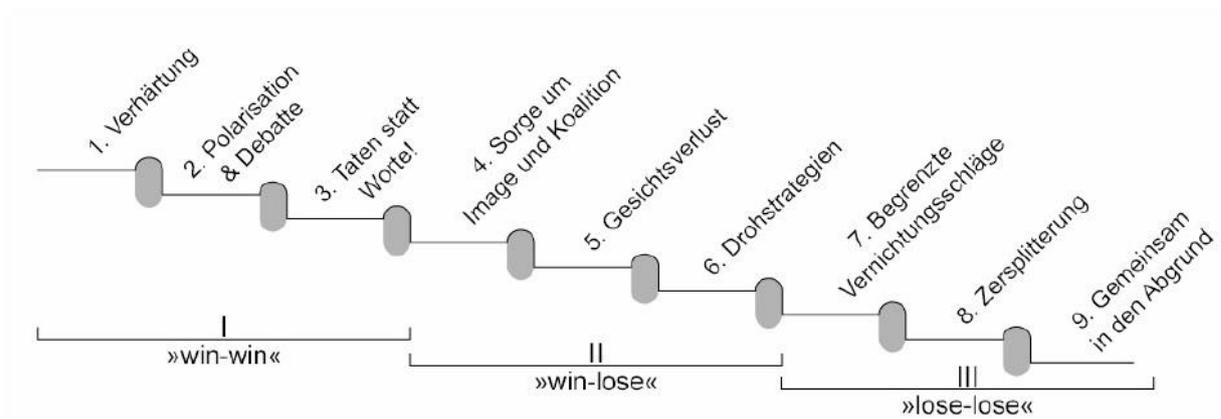
---



---

## ■ Eskalationsstufen von Konflikten

Mit dem Phasenmodell nach Glasl lassen sich Konflikte in Organisationen analysieren.



(Abbildung: *Konfliktphasen nach Glasl*)

Je nach Phase sind verschiedene Formen der Intervention angezeigt:

Stufe 1–3: Moderation

Stufe 3–5: Prozessbegleitung

Stufe 4–6: sozio-therapeutische Prozessbegleitung

Stufe 5–7: Vermittlung/Mediation

Stufe 6–8: Schiedsverfahren/gerichtliches Verfahren

Stufe 7–9: Machteingriff

## ■ **Checkliste zur Einschätzung von Konflikten (Anwendung)**

### **1. Thema nennen**

### **2. Wie viele Personen sind beteiligt?**

*zwei, mehrere, viele?*

### **3. Um wie viele Themen geht es?**

*ein Thema, mehrere, viele?*

### **4. Wie groß ist die Wirkungstiefe?**

*Wenig, größer, sehr groß?*

### **5. Komplexität?**

*Gering, mittel, hoch?*

### **6. Wie agieren die Beteiligten?**

*Win-win, win-lose, lose-lose?*

### **7. Nimmt die Dynamik zu?**

### **8. Sind bereits Schäden entstanden?**

### **9. Selbststeuerung der Beteiligten?**

*überlegt, hilflos + überdreht, nicht mehr HerrIn ihrer selbst und der Lage?*

### **Raum für eigene Notizen**

---

---

---

---

Mit dem folgenden Instrument werden Kräfte und Faktoren erkannt, die bei der Konfliktbehandlung hilfreich sein können:

### ▪ **Kreative Konfliktanalyse (Anwendung)**

|  | <b>Positive Gedanken zum Konflikt</b> | <b>Negative Gedanken zum Konflikt</b> |
|--|---------------------------------------|---------------------------------------|
|  |                                       |                                       |

Beschäftigen Sie sich bitte mit einem aktuellen (mittelschweren) Vereins-Verbands- bzw. Gruppenkonflikt an dem Sie beteiligt sind! Füllen sie den Bogen schriftlich aus.

1. Versuchen Sie, einen Titel für den Konflikt zu finden. Stellen sie sich den Konflikt als Inhalt eines Buches oder Films vor. Der Titel sollte möglichst aussagekräftig sein:

.....  
 .....

2. Versuchen sie den Konflikt in einem Satz niederzuschreiben!

.....  
 .....

3. Versuchen Sie 10 Stichworte zu finden, die ihren Konflikt prägnant charakterisieren.

.....  
 .....

4. Welche Faktoren könnten ihnen bei der Konfliktbehandlung hilfreich sein oder sich hemmend auswirken. Faktoren können sachliche Umstände, Personen etc. sein.

| <b>Helfende Faktoren/Personen/Umstände</b> | <b>Hemmende Faktoren/Personen/Umstände</b> |
|--|--|
|  |  |

Auf eine umfassende Darstellung zur Moderation oder Mediation von tiefgreifenden Konflikten wird hier verzichtet. Je nach Entwicklungsstufe des Konflikts (s.o.) ist aus fachlich systemischer Sicht zu raten, sich extern von neutraler Seite beraten zu lassen anstatt als Konfliktbeteiligte selbst diese Rolle übernehmen zu wollen.

Als bewährte Konfliktprophylaxe sind einige Instrumente wie Wertschätzung oder Rollenklärung nachfolgende aufgeführt.

## ▪ **Wertschätzung – was ist das eigentlich?**

### ***Was bedeutet für Sie Wertschätzung?***

Wertschätzung wird häufig vermisst und klagend eingefordert. Fragt man nach, was darunter verstanden wird, so erhält man unterschiedlichste Antworten. Der Begriff ist diffus. Führungskräften ist unklar, was Mitarbeitende erwarten. Damit wird Wertschätzung zum dauernden Streitthema. Erst ein konkretes Nachfragen schafft die Möglichkeit, auf die Bedürfnisse der Beteiligten einzugehen. Dabei gibt es unterschiedliche Stufen der Wertschätzung am Arbeitsplatz:

### **Stufen:**

- Wahrnehmung der Präsenz („*Schön, dass Sie da sind!*“)
- Funktion und Rolle (Feedback zur Funktion und Rolle)
- Person („*Wie geht es Ihnen persönlich?*“)

### **Wichtig:**

Wertschätzung heißt nicht Lobhudelei! Auch ein konstruktives, kritisches Feedback kann Wertschätzung bedeuten. Dabei kommt man schnell auch zu anderen Themen der Personalführung wie z.B. Fehlermanagement: „*Wie gehen wir hier mit Fehlern um?*“ *Wie können wir systematisch aus Fehlern lernen?*“

## 8. Führung

### ▪ Selbstverständnis (Anwendung)

Welches Selbstverständnis habe ich von meiner Rolle in der SHO?

- Bin ich Führungskraft?
- Bin ich *Chef, Boss, Dienstleister, Manager, Leitung, Zuarbeitender, Sekretariat, „Mädchen für alles“*?
- Bin ich *Berater, Planer, Impulsgeber, Coach, Umsetzer*?
- Bin ich *Stratege, Motivator, Analyst*?

Unterschiedliche Rollen sind erforderlich – je nach Kontext oder Gegenüber.

#### Rollen gegenüber verschiedenen Stakeholdern



(Abbildung: eigene)

- Inwieweit kann ich meine Rollen meinen Vorstellungen entsprechend umsetzen?

-----  
 -----

- Gegenüber wem funktioniert es gut und weshalb?

-----  
 -----

- Gegenüber wem funktioniert es nicht und weshalb?

-----  
 -----

## ▪ Rollenklärung

Geschäftsführer übernehmen als Person eine Rolle in einer Organisation. Unterschiedliche Systeme treffen hierbei aufeinander (*Mensch und Organisation*) mit jeweils eigenen Bedürfnissen, Möglichkeiten, Erwartungen und Werten. Nicht in allen Bereichen müssen die Person und die Organisation dieselben Wertvorstellungen etc. haben. Eine bestimmte Überschneidung ist jedoch notwendig, um die Rolle gut auszufüllen.



(Abbildung: Rollenübernahme der Person in der Organisation, Quelle: in Anlehnung an Lippmann, 2008)

## ▪ Laterale Führung

In SHO besteht häufig die Notwendigkeit der sogenannten lateralen Führung (*Führung von der Seite her*): d.h. dass Projekte oder Aufgaben in Zusammenarbeit mit anderen Menschen erfolgreich bewältigt werden müssen (*Ergebnisverantwortung*), ohne Weisungsbefugnis und/oder Sanktionsmacht zu haben.

Mit lateraler Führung hat man es zu tun:

- in Projekten (als Projektleiter ohne personelle Weisungsbefugnis)
- in Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen
- in Netzwerken und Verbänden (*Bundesverband und eigenständige Landesverbände oder lokale Vereine*)
- in Geschäftsstellen, wo die personelle Befugnis nicht bei der hauptamtlichen Führungskraft, sondern beim Vorstand liegt.

Hinzu kommt, dass Hierarchie (allein) heute nicht mehr greift. Und selbst, wenn Geschäftsführer gegenüber ihren Mitarbeitern in den Geschäftsstellen weisungsberechtigt sind, so kann doch nicht alles geregelt und vertraglich vereinbart werden. Es gibt graduelle Unterschiede, die aber alle mehr oder weniger auf das Konzept der lateralen Führung hinauslaufen.

Die größten Herausforderungen dabei sind:

- Verbindlichkeit und Verlässlichkeit in der Zusammenarbeit zu sichern
- Für Motivation zu sorgen
- Ziel- und Interessenkonflikte mit den beteiligten Ebenen der SHO im Blick zu behalten (systemische Vernetzung), zu verhandeln und sich durchzusetzen.

Das Konzept der lateralen Führung funktioniert über...

- Verständigung, Kooperation und Vereinbarungen
- Vertrauen
- Geklärter Umgang mit Macht (*da Machtspiele vor allem dann drohen, wenn Zuständigkeiten etc. nicht ausreichend regelbar sind*).

(vgl. Kühl, Schnelle u.a.)

Dazu gibt es verschiedene Wege. Eine grundlegende Verständigung zur Erbringung der Aufgaben kann über die Klärung von Fragen der Kompetenz/ Zuständigkeit und der Verantwortung gelingen.

### ▪ Aufgabe-Kompetenz-Verantwortung (*Anwendung*)

Die AKV-Matrix eignet sich v.a. für die Rollenklärung der Beteiligten in Projekten.

| <b>Aufgabe</b> | <b>Kompetenz/Zuständigkeit</b><br><i>(Berechtigt wozu?<br/>im Sinne von dürfen)</i> | <b>Verantwortung</b> | <b>Was brauche ich dafür von wem?</b> |
|----------------|---|----------------------|---------------------------------------|
|                |   |                      |                                       |
|                |   |                      |                                       |
|                |   |                      |                                       |
|                |   |                      |                                       |
|                |   |                      |                                       |

(**Abbildung:** eigene in Anlehnung an Kessler/ Winkelhofer)

*Legende:*

- *Kompetenzen/ Zuständigkeit (= wozu man berechtigt ist im Sinne von „dürfen“)*
- *Verantwortung: (= Dafür trage ich die Verantwortung! Das muss ich dann entsprechend sorgfältig erledigen (Unterschriftenvollmacht, Entscheidungen, Vorgaben, Projektplan, Einkauf, Wochenendarbeit etc.))*
- *Dafür brauche ich was von wem? (z.B. klaren Auftrag, Gelder, Materialien, Infos etc.)*

## ▪ Entwicklungsthemen von Mitarbeitenden (*Anwendung*)

Wenn es um die Erledigung von Aufgaben geht, dann geht es häufig um Zuständigkeiten. Diese sind unbedingt zu klären (s.o.). Daneben gibt es allerdings noch andere Faktoren, die eine Rolle für die Qualität der Aufgabenerfüllung spielen können wie z.B. Fähigkeiten, Selbstvertrauen, Motivation, Werte und Loyalität gegenüber der SHO/ Team der Geschäftsstelle (*ggf. auch gegenüber dem Vorstand*).

Solche Gespräche zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführung (oder zwischen Mitarbeitenden und Geschäftsstellenleitung) bzgl. anstehender persönlicher oder fachlicher Entwicklungen brauchen eine gute beidseitige Grundlage.

Die nachfolgende Darstellung bietet eine gute Möglichkeit der Selbst- und Fremdeinschätzung von Mitarbeitenden:

|                 | • <b>Niedrig</b> | • <b>Mittel</b> | • <b>hoch</b> |
|-----------------|------------------|-----------------|---------------|
| Fähigkeiten     |                  |                 |               |
| Selbstvertrauen |                  |                 |               |
| Motivation      |                  |                 |               |
| Werte           |                  |                 |               |
| Loyalität       |                  |                 |               |

(**Abbildung:** nach Maja Schellhorn)

Die Selbsteinschätzung erfolgt durch den Mitarbeiter selbst, die Fremdeinschätzung durch die Führungskraft in der Geschäftsstelle.

In einem Abgleich der beiden Profile (*Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung*) können konkrete Ansatzpunkte erkannt und angegangen werden.

## ▪ Einfluss und Gestaltungsmacht

Mitunter beklagen Führungskräfte in SHO keine Macht zu haben (*da der Vorstand oder der Verein, die Mitglieder etc. entscheiden*). Die grundlegend demokratische Struktur des Vereins ist ein hohes Gut. Es bedeutet aber nicht, dass Geschäftsführer oder Geschäftsstellenleiter ihr Machtfundament nicht im konstruktiven Sinne ausbauen dürfen, um ihr Potenzial zu entfalten. Gerade in lateralen Führungsstrukturen kann das bedeutsam sein, um sich behaupten zu können. Frauen neigen in sozialen Organisationen besonders zur Zurückhaltung.

Führungskräfte haben aber Ergebnisverantwortung und können nur dann etwas bewirken, wenn sie über eine entsprechende Position und Auftreten in der Organisation (gegenüber Vorstand/ Landesebene, Förderern etc.) verfügen.

## Grundlagen von Macht in lateralen Führungskontexten:

- Informationen, Wissen
- Beziehungen, Kontakte, Networking
- Expertise, berufliche Qualifikation, professionelle Fachkenntnis
- Sanktionen, Nein sagen, Abgrenzung
- Auftreten, Stimme, Haltung
- Aufmerksamkeit generieren: Sichtbarkeit, Bühne, Anerkennung
- Ressourcen (zeitlich, finanziell, personell)
- Definitions- und Deutungsmacht (Agenda-Setting, Sprache)
- Wirkung erzielen: Charisma, Ausstrahlung, nonverbale Kommunikation
- Erfahrungen und Zugehörigkeit
- Konfliktfähigkeit und Reflektiertheit

### ▪ Das persönliche Machtprofil (*Anwendung*)

Wie schätzen Sie Ihre Machtbasis bzgl. der verschiedenen Aspekte ein?

| <i>1= sehr schwach 5= sehr stark</i>                                      | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Informationen, Wissen  | .....    |          |          |          |          |
| 2. Beziehungen, Kontakte, Networking                                      | .....    |          |          |          |          |
| 3. Expertise, berufliche Qualifikation, Fachkenntnis                      | .....    |          |          |          |          |
| 4. Sanktionsmöglichkeiten, Nein sagen, Abgrenzung                         | .....    |          |          |          |          |
| 5. Auftreten, Stimme, Haltung   | .....    |          |          |          |          |
| 6. Aufmerksamkeit generieren: u.a. Sichtbarkeit, Bühne                    | .....    |          |          |          |          |
| 7. Ressourcen (zeitlich, finanziell, personell)                           | .....    |          |          |          |          |
| 8. Definitions- und Deutungsmacht (Agenda-Setting,                        | .....    |          |          |          |          |
| 9. Erfahrungen und Zugehörigkeit  | .....    |          |          |          |          |
| 10. Konfliktfähigkeit und Reflektiertheit                                 | .....    |          |          |          |          |
| 11. Wirkung erzielen: Charisma, Ausstrahlung,<br>nonverbale Kommunikation | .....    |          |          |          |          |

(**Abbildung:** eigene in Anlehnung an Eva R. Schmidt: Beratung mit Kontakt)

Bedenken Sie, dass Sie zu diesen Machtfundamenten zwei mögliche Machtquellen haben:

- Aus der formalen Position/ Funktion heraus
- Aus der Persönlichkeit heraus.

**In welchem Feld sollte oder will ich meine Machtbasis stärken?**

---



---

**Wo setze ich Prioritäten?**

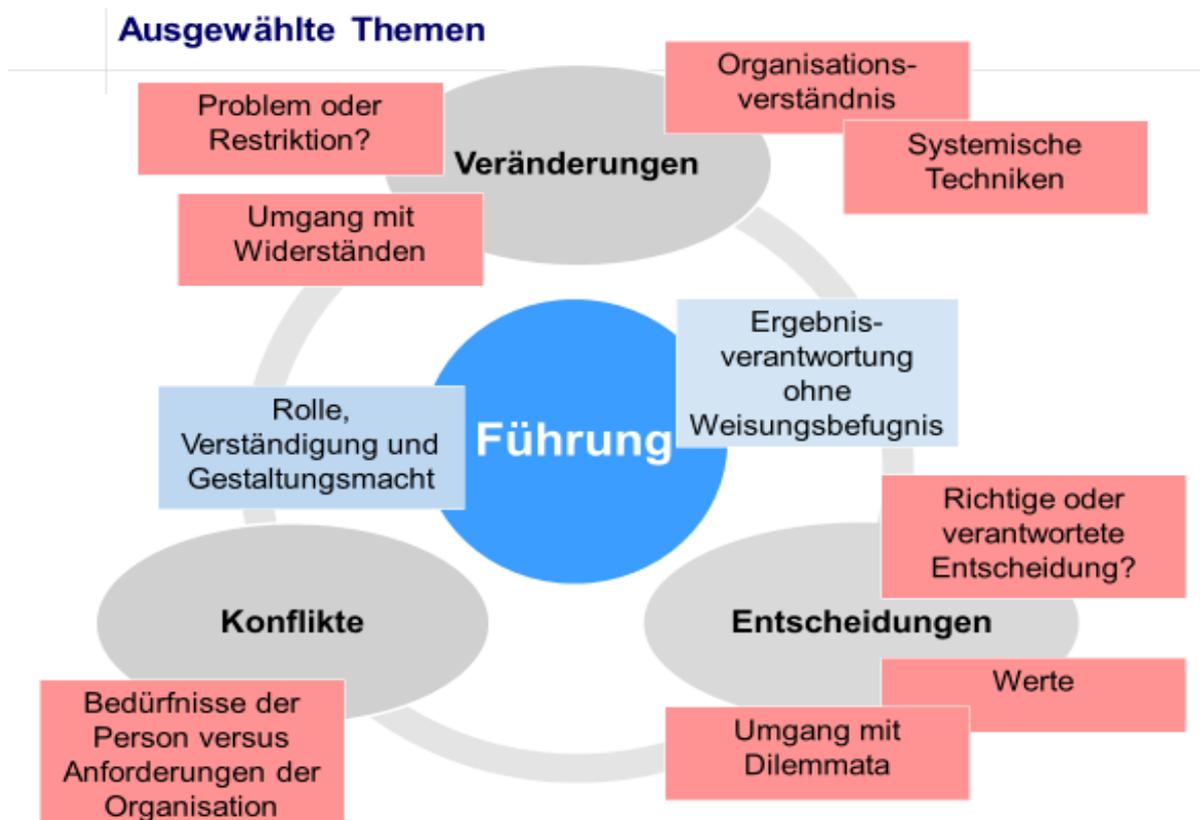
---



---

## 9. Zusammenfassung

Die folgende Abbildung soll abschließend noch einmal einen Überblick zu den in dieser Arbeitsmappe besprochenen Themen und den relevanten Unterthemen schaffen:



(Abbildung: eigene)

## 10. Literaturliste/ Blogs/ Links

### ■ Themenfeld Veränderungskompetenz

- „Professionelle Fragetechnik für Führungskräfte, Berater und Coaches“ von Andreas Patrzek. Springer Verlag 2017
- „In Bewegung bleiben: Die agile Organisation“. In: *change*, 06/2019
- „Probier ´s mal anders!“ von Bill O ´Hanlon. Carl-Auer-Verlag 2007
- „Die fünfte Disziplin“ von Peter Senge. Klett-Cotta 2001
- „Musterbrecher. Die Kunst, das Spiel zu drehen.“ Von Kaduk/Osmeth/Wüthrich/Hammer. Murmann Verlag 2016
- „Organisation für Komplexität“. Von Niels Pfläging. Redline Verlag 2014
- „Reinventing Organizations“ von Frederic Laloux. Vahlen. 2014
- „Abenteuer Change Management – Handfeste Tipps aus der Praxis für alle, die etwas bewegen wollen“. Von Manfred Höfler. FAZ Buch 2013
- „Gesundheitsselbsthilfe im Wandel“. Von Martin Danner, Rüdiger Meierjürgen (Hg.). Nomos Verlag 2015
- Link/Blog:
- <https://www.projektmanagementhandbuch.de/soft-skills/umgang-mit-widerstand-im-projektmanagement/>
- <https://pioneersofchange.org/blog/>
- Fachzeitschriften:  
[www.change-magazin.de](http://www.change-magazin.de)  
[www.organisationsentwicklung.de](http://www.organisationsentwicklung.de)

### ■ Themenfeld Entscheidungen/ Dilemmata

- „Wie treffe ich eine gute Entscheidung?“ Beiträge in: *philosophie MAGAZIN* 02/2019
- „Richtig entscheiden – die Kunst der guten Wahl.“ *GEO Wissen*, Nr. 64 2019
- „Entscheiden ist einfach“. Von Philip Meissner. Campus Verlag 2019
- „Das Geheimnis kluger Entscheidungen“. Von Maja Storch. Piper 2011
- „Dilemmata im Arbeitsleben: Die doppelt doofe Entscheidung“. Diverse Beiträge in: *manager seminare*, Heft 254, Mai 2019
- „Wege aus beruflichen Zwickmühlen“. Von Julika Zwack, Ulrike Bossmann. V&R 2017

## ■ Themenfeld Konfliktmanagement

- „Grundlagen Konfliktbearbeitung/ Konfliktmanagement – Handout“ von Björn Schmitz, Hrsg. EFAS, Stuttgart (*als Zeitschrift und als Blog, s.u.*)
- „Richtig streiten!“ in: Neue Narrative – Das Magazin für neues Arbeiten, Hashtag 06
- „Konflikte souverän managen“. Von Bettina Mahlman. Beltz 2016
- „Psychologisches Konfliktmanagement“. Von Werner Schienle, Andreas Steinborn. Springer Verlag 2016
- „Konflikttransformation“. Von Beatrice Conrad, Bernhard Jacob. Junfermann 2003
- Link/Blog:  
<https://www.argumentorik.com/blog/persoeneichkeitsentwicklung/konstruktiver-umgang-mit-konflikten/>
- <https://www.neuenarrative.de/magazin/psychologische-sicherheit-eine-konstruktive-streitkultur-im-team-schaffen/>

## ■ Themenfeld Führung

- „Wir sind Chef.“ Von Hermann Arnold. Haufe Verlag 2016
- „Führung für Führungshasser“. Von Devora Zack. Gabal 2013
- „Das Dschungelbuch der Führung“. Von Ruth Seliger. Carl-Auer-Verlag 2018
- „Spiele mit der Macht. Wie Frauen sich durchsetzen“. Von: Marion Knaths, Hoffmann und Campe 2007
- „Führen und leiten in sozialen Einrichtungen“. Von Gabriele Tergeist. Balance 2013
- „Laterales Management“. Von Roland Geschwill, Martina Nieswandt. Springer 2016
- „Digital Leadership“. Von Thorsten Petry (Hg.) Haufe 2016
- Link/Blog:  
<https://kollegiale-fuehrung.de/>

## Impressum

**Herausgeberin:**

Bundesarbeitsgemeinschaft Selbsthilfe von Menschen  
mit Behinderung, chronischer Erkrankung und  
ihren Angehörigen e.V. (BAG SELBSTHILFE)  
Kirchfeldstr. 149, 40215 Düsseldorf  
Tel.: 0211 / 31006 – 0  
Telefax: 0211 / 31006 – 48  
E-Mail: [info@bag-selbsthilfe.de](mailto:info@bag-selbsthilfe.de)  
Internet: [www.bag-selbsthilfe.de](http://www.bag-selbsthilfe.de)

**Mit finanzieller Förderung von:**

BKK Dachverband e.V.  
Mauerstraße 85, 10117 Berlin  
Internet: [www.bkk.de](http://www.bkk.de)

**Autorin:**

Christine Kirchner  
Organisationsentwicklung & Coaching  
Sonnhalde 21a  
79104 Freiburg  
Telefon: 0761/ 8853-286  
E-Mail: [info@kirchner-organisationsentwicklung.de](mailto:info@kirchner-organisationsentwicklung.de)

**Auflage:**

1. Auflage 2019